

Qualität der Arbeit - Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze: Tagungsbericht

Konferenzband / conference proceedings

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2007). *Qualität der Arbeit - Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze: Tagungsbericht*. Berlin. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-335206>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Tagungsbericht

Qualität der Arbeit
Schlüssel für mehr und
bessere Arbeitsplätze

2./3. Mai 2007, Berlin

2.–3. Mai 2007 im Konferenzzentrum des Bundesministeriums
für Wirtschaft und Technologie

Tagungsbericht

Konferenz ›Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze‹

Die Erfolge dieser Konferenz ist Ausdruck der gebündelten Kräfte der Partner, die zum Gelingen beigetragen haben. Dank gebührt daher der Bertelsmann Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung, der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen und der Initiative Neue Qualität der Arbeit für das engagierte Mitwirken und die geleistete Arbeit.

Inhalt

- 4 Inhalt**
- 7 Überblick**
- 11 Erster Konferenztag Bestandsaufnahme und Perspektiven**
- 12 Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze am Standort Europa**
Franz Müntefering, Bundesminister für Arbeit und Soziales, Deutschland
- 13 Was wurde erreicht, wohin jetzt?**
Tarja Cronberg, Arbeitsministerin, Finnland
- 14 Unternehmenskultur zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Europa**
Liz Mohn, Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann-Stiftung, Vorsitzende der Bertelsmann-Verwaltungsgesellschaft, Deutschland
- 15 Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit**
Ingrid Sehrbrock, Stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Deutschland
- 17 Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg**
Robert Levering, Gründer des Great Place to Work Institute, USA
- 18 Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Unternehmen in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung**
Frank Hauser, psychonomics AG, Leiter HR / Leiter des Great Place to Work Institute Deutschland
- 19 Stand der Umsetzung der Lissabon-Strategie**
Vladimír Špidla, Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Europäische Kommission
- 21 EU 2020**
- 25 Zweiter Konferenztag Welche Handlungsoptionen haben wir?**
- 26 Qualität der Arbeit als Grundlage für Innovation**
Prof. Dr. Peter Kern, Mitglied des Direktoriums des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Deutschland
- 29 Wie kann der Unternehmenserfolg durch eine bessere Arbeitsqualität gesteigert werden?**
Roland Kutschenko, Personaldirektor Lilly, Deutschland
Hylke Oldenboom, CEO, Vitae, Niederlande
Nickie Spile, Vize-Präsidentin, People & Organization, Novozymes A/S, Dänemark
- 34 Wie kann Europa deutliche Fortschritte bei der Verbesserung der Qualität der Arbeit erreichen und dadurch Vorteile im internationalen Wettbewerb erzielen?**
Gerd Andres, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Arbeit und Soziales (Deutschland), Dr. Regina Görner, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Industriegewerkschaft Metall (Deutschland), Dr. Max Uebe, Kabinettsmitglied von Komm

- 37 **Workshops – ›Handlungsoptionen für eine Verbreitung von
mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen in Europa‹**
- 38 **Workshop 1**
Wirtschaftsstandort Europa – Unternehmenskultur zur Sicherung der
Zukunftsfähigkeit
- 44 **Workshop 2**
Humanvermögen – Beitrag zum Unternehmenserfolg
- 49 **Workshop 3**
Qualität der Arbeit – Einfluss auf die Innovationsfähigkeit
- 57 **Workshop 4**
Demographische Veränderung – Herausforderungen für Unternehmen in Europa
- 67 **Workshop 5**
Unternehmenskultur und Sozialpartnerschaft
- 73 **Workshop 6**
Betriebliche Gesundheitsförderung als Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze
- 78 **Impressum**

1

Überblick



Im Rahmen der deutschen EU-Ratspräsidentschaft fand im Mai in Berlin ein internationales Meeting zur ›Qualität der Arbeit‹ statt.

Zwei Tage lang wurde das Konferenzzentrum im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie zum Schauplatz von spannenden Vorträgen, lebhaften Diskussionen und intensiven Gesprächen von rund 250 Unternehmern, Wissenschaftlern und Politikern aus ganz Europa. Veranstalter war das Bundesarbeitsministerium (BMAS) in Kooperation mit der Bertelsmann-Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung und der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Die ›Initiative Neue Qualität der Arbeit‹ (INQA) war Partner der Veranstaltung.

Nach einem heiteren und entspannten ersten Zusammentreffen der Teilnehmer bei Brunch und Musik in den Wandelgängen auf der ersten Etage begann die Konferenz pünktlich um 12 Uhr in dem historischen hohen Aula-Saal des über 250 Jahre alten Gebäudes. Der erste Tag stand unter dem Blickwinkel einer Bestandsaufnahme, aber auch der Perspektiven. Franz Müntefering skizzierte in deutlichen, plakativen Strichen die gegenwärtige Beschäftigungssituation in Deutschland und Europa und fächerte die daraus folgenden Aufgaben und Verpflichtungen auf.

Tarja Cronberg, die erst seit wenigen Tagen amtierende Arbeitsministerin der ›EU-Innovationslokomotive Finnland‹ (Müntefering), berichtete von den zahlreichen arbeitspolitischen Maß-



Franz Müntefering,
Bundesminister für Arbeit
und Soziales, Deutschland



Tarja Cronberg,
Arbeitsministerin, Finnland



Liz Mohn, Stellvertretende Vor-
sitzende des Vorstandes und des
Kuratoriums der Bertelsmann
Stiftung, Vorsitzende der Bertels-
mann Verwaltungsgesellschaft,
Deutschland

nahmen der Vergangenheit in ihrem Land und wagte gemeinsam mit ihren Zuhörern einen Blick in die Zukunft. Dank eines gut organisierten Übersetzungsservices in den Sprachen Deutsch, Englisch und Französisch war das rein kognitive Verständnis über die Grenzen hinweg kein Problem.

Liz Mohn sprach als stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann-Stiftung sowie als Vorsitzende der Bertelsmann-Verwaltungsgesellschaft über die ›Unternehmenskultur zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Europa‹. Über den Zusammenhang von ›Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit‹ referierte anschließend die stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes, Ingrid Sehrbrock.

Anhand von aktuellen Forschungsergebnissen und Fakten zeigten anschließend zwei Vertreter von ›Great Place to Work‹ den Zusammenhang von Qualität der Arbeit und wirtschaftlichem Erfolg auf. Robert Levering, Leiter des ›Great Place to Work® Institute‹ in den USA, beleuchtete die Zusammenhänge von Unternehmenskultur und ökonomischem Erfolg, sein deutscher Kollege Frank Hauser, Leiter des ›Great Place to Work® Institute‹ in Deutschland, stellte die Ergebnisse einer vom BMAS initiierten repräsentativen Untersuchung zu Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Deutschland vor.

Nach einer kommunikativen Kaffeepause, die viele Teilnehmer zum Gedankenaustausch und zur Diskussion nutzten, ließ sich der Kongress aus erster Hand über den aktuellen Stand der Lissabon-Strategie informieren. Vladimír Špidla, EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, konnte einige erfreuliche Tendenzen vermelden, warnte aber gleichzeitig davor, die Hände in den Schoß zu legen. In der nachfolgenden Podiumsdiskussion wurde die zuvor vom Kommissar angesprochene Gefahr der Segmentierung von Arbeitsmärkten zu einem Themenschwerpunkt.

Die Einladung Liz Mohns, den ersten Konferenztag in der Repräsentanz des Hauses Bertelsmann ausklingen zu lassen, wurde von den Teilnehmern gerne angenommen. Die ›Unter den Linden‹ zentral gelegene frühere Stadtkommandantur aus den Jahren 1873/74 versetzte die Gäste mit der ideenreichen sehr modernen Architektur, die sich hinter der liebevoll rekonstruierten historischen Sandstein-Fassade verbirgt, in Erstaunen. Besondere Bewunderung rief der dreigeschossige, vom Abendlicht und von einer Videoinstallation an der Decke farbwechselnd erhellte Wintergarten an der Südseite hervor.

Die Themen des zweiten Konferenztages beschäftigten sich mit der Frage: ›Welche Handlungsoptionen haben wir?‹ Prof. Dr. Peter Kern, Direktoriumsmitglied des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, referierte über die ›Qualität der Arbeit als Grundlage der Innovation‹. Handfest und praxisnah wurde es dann bei der Präsentation von ›Best



Robert Levering, Gründer des Great Place to Work Institute, USA



Frank Hauser, psychonomics AG Leiter HR / Leiter des Great Place to Work Institute Deutschland



Vladimír Špidla, Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Europäische Kommission



Prof. Dr. Peter Kern, Mitglied des Direktoriums des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Deutschland

Practices: Unternehmensvertreter aus Deutschland, den Niederlanden und aus Dänemark berichteten über die Erfolgsrezepte ihrer Betriebe, die auf einer besseren Arbeitsqualität basieren.

Reichliche Anregungen für die Kaffeepause, bevor sich dann die Teilnehmer für zwei Stunden in sechs Workshops zurückzogen, die zum Teil im Hause, zum Teil im wenige Minuten entfernten Bundesministerium für Arbeit und Soziales stattfanden. Unter dem gewichtigen Motto ›Handlungsoptionen für eine Verbreitung von mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen in Europa‹ hatten renommierte Experten die Moderation übernommen. Ebenso hochkarätige Referenten beschäftigten sich mit Teilaspekten wie demographische Veränderung, Sozialpartnerschaft oder betriebliche Gesundheitsförderung. Im kleinen Kreise entspannen sich vielfach angeregte Diskussionen.

Die Mittagspause führte alle Teilnehmer beim Buffet wieder zusammen. Der intensive Erfahrungsaustausch der Werkstattbesucher ließ den Geräuschpegel nachhaltig anschwellen. Den Moderatoren blieb es im Anschluss vorbehalten, die Workshop-Ergebnisse der Gesamtkonferenz zugänglich zu machen. Den Schlusspunkt unter die zweitägige Konferenz setzte die rund einstündige Podiumsdiskussion mit Vertretern des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales sowie der europäischen Kommission sowie zwei Vertreterinnen der Verbände auf deutscher und europäischer Ebene. Moderator Karl-Heinz Schulz beendete pünktlich um 17 Uhr die Veranstaltung, freute sich über das ›beachtliche Paket an Anregungen und Maßnahmen‹, das in den vergangenen Tagen entstanden sei, und hoffte auf einen damit verbundenen ›Schub an Motivation‹ für die Teilnehmer.

2

Erster Konferenztag **Bestandsaufnahme und Perspektiven**

Vortrag

Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze am Standort Europa

von Franz Müntefering, Bundesminister für Arbeit und Soziales, Deutschland

»Ökonomie und das Soziale gehören zusammen« – mit diesem Statement eröffnete der deutsche Arbeitsminister seinen Beitrag. Auch deshalb wolle seine Regierung in der deutschen Ratspräsidentschaft »Kräfte bündeln für ein soziales Europa«. Herzstück dieser Politik sei »gute Arbeit für alle«. Die Qualität der Arbeit sei der Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze. Gute Arbeit sei ein soziales Gebot, aber auch ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft. Müntefering wörtlich: »Die europäische Union soll zum weltweit wettbewerbsfähigsten und wirtschaftlich dynamischsten Wirtschaftsraum werden.«

Den globalen Wettbewerb könne Europa nur durch hohe Leistung und durch Qualität zu seinen Gunsten entscheiden. »Billig können andere besser«, meinte der Minister. »Wir müssen in Deutschland und Europa so viel besser sein, wie wir teurer sind.« Dafür brauche es ein innovationsfreudiges Umfeld mit Arbeitsbedingungen, die nicht nur die Fähigkeiten der Menschen fördern, sondern auch ihre Qualifikationen entwickeln und ihre Gesundheit erhalten. Kapital und Technik, so Müntefering weiter, seien nicht mehr die entscheidenden Stellschrauben im globalen Wettbewerb: »Die Mobilität des Geldes und der Informationen ist absolut.« Entscheidend sei vielmehr, was die Menschen in ihren Köpfen und Herzen hätten.

Was heißt nun »gute Arbeit« nach Ansicht des Ministers? Gute Arbeit bedeute zunächst einmal »mehr Arbeit«. Dazu seien Wachstum und wirtschaftliche Dynamik vonnöten, wandte sich der Bundesarbeitsminister an die Unternehmen. Genauso wichtig sei eine aktive Arbeitsmarktpolitik: »Wir wollen, dass alle, die arbeiten wollen, auch Chancen auf Arbeit haben.« Erfreut konnte Müntefering von guten Fortschritten berichten – rutschten im April doch die Arbeitslosenzahlen unter die Vier-Millionen-Marke. Im Vorjahr waren noch gut 800.000 Menschen mehr ohne Arbeit gewesen.

Gute Arbeit heiße aber auch »faire Löhne«: »Wer Vollzeit arbeitet, der muss von seinem Lohn auch leben können.« Gegenwärtig liefen in der Großen Koalition die Diskussionen um einen gesetzlichen Mindestlohn: In Deutschland gelte es, im Niedriglohnbereich eine zeitgemäße Regelung zu finden. Es sei nicht sinnvoll, dass der Staat die Rolle des Lohnzahlers übernehme.

Ebenfalls unabdingbar für eine gute Arbeit sei der Arbeits- und Gesundheitsschutz. Arbeit dürfe nicht krank machen. Zwar seien die Arbeitsplätze in den vergangenen Jahrzehnten schon viel sicherer geworden, aber es gebe dafür neue Belastungen, etwa für die Augen, den Rücken, die Psyche oder die Haut. Arbeitnehmerrechte und Mitbestimmung seien ein weiteres Merkmal guter Arbeit. Wichtig sei eine gleiche Augenhöhe zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Der Minister mit Nachdruck: »Wer Sicherheit am Arbeitsplatz spürt, der geht auch mal das Risiko ein, etwas Neues, Innovatives zu wagen.«

Gute Arbeit bedeute ferner die familienfreundliche Gestaltung der Arbeitswelt: »Wir können es uns nicht leisten, auf Kompetenzen und Begabungen zu verzichten – gerade in der Generation der jungen Frauen.« Deutschland gelte hier als Entwicklungsland und habe einen großen Nachholbedarf. Schließlich habe gute Arbeit auch mit Ausbildung, Qualifizierung und Weiterbildung zu tun. Hier gebe es ebenfalls Probleme, betonte der Minister und verwies auf den Nachwuchsmangel im Handwerk, auf fehlende Fachkräfte im IT-Bereich, auf die Ingenieure, die in Deutschland dringend gebraucht werden, aber nicht zur Verfügung stehen. Arbeitskräfte von weither zu holen, dürfe nicht die Lösung sein: »Wir müssen den Ehrgeiz haben, die Arbeit, die es in Deutschland und Europa gibt, mit den Menschen zu tun, die in dieser Region leben.«

In Europa könne man viel voneinander lernen, so der Minister. Man solle den Mut haben, anderen zuzuhören. Da müsse man auch nicht immer originell sein, sondern dürfe auch durchaus gute Ideen nachahmen. »Die Qualität der Arbeit«, formulierte Muntefering seinen Schlusssatz, »wird darüber entscheiden, ob Europa eine Region des Wohlstands sein kann.«

Vortrag

Was wurde erreicht, wohin jetzt?

von Tarja Cronberg, Arbeitsministerin, Finnland

Tarja Cronberg eröffnete ihren Vortrag mit der Feststellung, dass für Finnland der demographische Wandel eine besondere Herausforderung darstelle: Hier altere die Bevölkerung schneller als in jedem anderen Land der Welt. Daher könne Finnland mit seinen Bemühungen, die Folgen dieser Entwicklung zu meistern, regelrecht als ›Labor‹ für Europa und die Welt gelten. Sie sehe den demographischen Wandel aber auch als Chance für Europa. Das Schlüsselwort laute: aktive Anpassung an die Veränderungen.

Zwischen 2000 und 2015 scheiden in Finnland rund eine Million Erwerbstätige aus dem Arbeitsleben aus – bei einer Gesamtbevölkerungszahl von fünf Millionen, umriss die Ministerin die Situation in ihrem Land. Damit stehe fest, dass die Produktivität auf breiter Basis verbessert und gleichzeitig die Beschäftigungsrate erhöht werden müsse. Darüber hinaus gelte es, neue Wachstumslokomotiven zu finden, wobei die IT-Branche wohl nicht mehr als Motor dienen werde.

Unter Qualität der Arbeit verstehe sie nicht nur die Fähigkeiten, die ein Mitarbeiter haben müsse, sondern auch seine persönlichen Kompetenzen sowie Gesundheitsschutz und Arbeitszufriedenheit. Es gehe schließlich auch darum, das Arbeitsleben älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu verlängern. Entsprechende Arbeitsprogramme sollen nicht nur die Produktion fördern, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelrecht ermutigen, länger zu arbeiten. Auf dem Arbeitsmarkt müsse zudem ein Gleichgewicht von Flexibilität und Sicherheit hergestellt werden.

Um diese Vorhaben optimal in die Tat umsetzen zu können, werde es in Finnland auch strukturelle Veränderungen bei den politischen Zuständigkeiten geben: So soll Anfang nächsten Jahres das Arbeitsministerium mit dem Industrie- und Handelsministerium vereint werden. Dadurch ließen sich Unternehmertum und Arbeitsplätze besser koordinieren.

Die bereits durchgeführten und geplanten Arbeitsentwicklungsprogramme werden, so Tarja Cronberg, in enger Zusammenarbeit mit öffentlichen und privaten Arbeitgebern sowie den Gewerkschaften erarbeitet. Die Finanzierung übernimmt das Land – im Jahr stehen 12 Millionen Euro zur Verfügung. Der Input komme von den Mitarbeitern ebenso wie von Beratern und Forschern. Als Ziel stehe die Verbesserung der Arbeitsprozesse und des Managements im Vordergrund. Bis jetzt seien bereits 550 Projekte unterstützt worden, an denen rund 100.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Branchen teilgenommen hätten.

Als sehr wichtig bezeichnete die finnische Arbeitsministerin die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern. Es gehe vor allem darum, die Stellung der befristet angestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern. Frauen, Mütter und junge Menschen werden nicht selten benachteiligt. Derzeit werden Überlegungen angestellt, die Arbeitgeber einen Teil der Kosten für eine Schwangerschaft übernehmen zu lassen. Sie sehe diese Entwicklungen recht optimis-

tisch, meinte Cronberg: Schließlich seien in der neuen zwanzigköpfigen Regierung zwölf Frauen vertreten, die meisten Minister hätten kleine Kinder zu Hause.

»Die Regierung will die Gleichberechtigung fördern«, betonte sie. Denn Gleichberechtigung sei wichtig im Wettbewerb als einer der Erfolgsfaktoren im Arbeitsleben. Ein anderes Problem sei der Stress, der nicht nur physische, sondern auch psychische Krankheiten hervorrufen könne. Besonders bei älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern müssten spezielle Maßnahmen ergriffen werden.

Cronberg schlug abschließend vor, in Europa Netzwerke aufzubauen, die sich um diese Themen, aber auch um ›Flexicurity‹, die Verbindung von Flexibilität und Sicherheit, sowie um Umweltfragen kümmern. Denn viele Herausforderungen seien in den einzelnen Ländern identisch.

Vortrag

Unternehmenskultur zur Sicherung des Wirtschaftsstandortes Europa

von Liz Mohn, Stellvertretende Vorsitzende des Vorstandes und des Kuratoriums der Bertelsmann-Stiftung, Vorsitzende der Bertelsmann-Verwaltungsgesellschaft, Deutschland

Mit einem leidenschaftlichen Plädoyer für eine Unternehmenskultur der Partnerschaft und Beteiligung beeindruckte Liz Mohn die Zuhörer. Gemeinsam mit ihrem Ehemann Reinhard Mohn stelle sie die vierte Generation in dem 173 Jahre alten Unternehmen, das mit rund 100.000 Mitarbeitern in mehr als 70 Ländern agiere und den Erfolg vor allem der Unternehmenskultur zu verdanken habe.

Innerhalb der EU sei der Dialog über die Qualität der Arbeit dringender denn je, rief sie den Konferenzteilnehmern zu und warnte davor, auf die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit Instrumenten der Vergangenheit zu reagieren. Als permanente Herausforderungen bezeichnete sie die Erfolge aufstrebender Länder wie etwa Indien oder China: ›Ihr Europäer seid zu langsam und nicht mehr hungrig genug‹, zitierte Mohn die Meinung einer erfolgreichen chinesischen TV-Moderatorin und Unternehmerin. Die Globalisierung sei nicht umkehrbar, die großen Herausforderungen bedeuteten aber gleichzeitig auch große Chancen. Denn durch den Blick auf die Chancen der Globalisierung würden Einsatzbereitschaft, Kreativität und Motivation in den Unternehmen freigesetzt.

Viele Menschen fürchten sich vor diesen Entwicklungen, berief sich die Referentin auf eine Studie, wonach 50 Prozent mehr Angst um ihren Arbeitsplatz als um ihre Gesundheit haben. Das werfe ein bezeichnendes Licht auf die allgemeine Situation der Gesellschaft, in der es wenig Zutrauen in die eigenen Stärken und eine Krise an Werten und Orientierungen gebe.

Untersuche man die Strategien der EU und in den Einzelstaaten als Antwort auf die gegenwärtigen und künftigen Herausforderungen, müsse man feststellen, dass sich erst allmählich eine innovative Beteiligungskultur in den Unternehmen ausbreite. Liz Mohn wurde deutlich: »Kreativität und Leistungsbereitschaft entstehen nicht in einem starren Umfeld von Hierarchie und Eitelkeit.« Die Gestaltung der Unternehmenskultur aber sei die Führungstechnik der Zukunft.

Eine Befragung unter den eigenen Mitarbeitern habe eindeutig einen Zusammenhang zwischen einem erfolgreichen Profitcenter und einem partnerschaftlichen Management ergeben, das zu einer Verbundenheit mit der Aufgabe und dem Betrieb führe: »Das ist meine

Firma!« Wichtiger als eine hohe Vergütung sei die Delegation von Verantwortung: »Beteiligung fördert Kreativität und bedeutet, viele Leute ans Denken zu bringen.« Neben dem Freiraum für eigenständiges kreatives Arbeiten (Freiraum vor Vergütung) spiele auch die Wertschätzung der Arbeit eine große Rolle. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten auch Fehler machen dürfen, da sie ansonsten nicht unternehmerisch handeln und nicht lernen könnten. Spontaner Beifall der Zuhörer bestätigte die Ansicht der Rednerin. Nicht zu unterschätzen für eine starke Mitarbeiter-Bindung sei auch eine Gewinnbeteiligung.

Eine ausgeprägte Beteiligungskultur und ein partnerschaftliches Verhältnis wirken sich positiv auf den unternehmerischen Erfolg aus, unterstrich Mohn. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit wiederum beruhe auf der Dialogfähigkeit von Unternehmensführung, Betriebsrat und Mitarbeitern. Eine veränderte soziale Welt, die gekennzeichnet sei von Scheidungen, Vereinsamung und demographischem Wandel, stelle auch hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Sie selber habe vor fünf Jahren ein neues Projekt angeschoben, das Unternehmenskultur und Gesundheit miteinander verknüpfe. Zu einer guten Unternehmenskultur gehöre aber auch, sich von Führungskräften und Mitarbeitern zu trennen, die nicht dauerhaft in die Kultur eines Unternehmens passen. Als hilfreich bezeichnete sie Charaktereigenschaften wie Bescheidenheit, Glaubwürdigkeit, Urteilsfähigkeit und Geradlinigkeit, aber auch so alte Tugenden wie Disziplin und Zufriedenheit.

Die Umsetzung der Unternehmenskultur, die als eine Art zweiter Arbeitsvertrag gelten könne, bedürfe natürlich einer Vorbildfunktion der Führungskräfte: Die Bewahrung und Gestaltung der Unternehmenskultur müssen zur ›Chefsache‹ erklärt, die Qualität dieser Kultur fortgeschrieben werden, angepasst an die Zeiten und Menschen. Denn jeder Mitarbeiter sei ein ›Mosaikstein‹ im Unternehmen, der den Anspruch habe, mit seinen Erfahrungen und Leistungen respektiert zu werden. »Das«, beendete Mohn ihren Vortrag, »ist das Fundament, auf dem unternehmerischer Erfolg entstehen kann.«

Vortrag

Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit

von Ingrid Sehrbrock, Stellvertretende Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Deutschland

Zwar könne die Bundesrepublik nach den neuesten wirtschaftlichen Entwicklungszahlen inzwischen als eine der Wachstumslokomotiven in der EU bezeichnet werden, freute sich Sehrbrock. Doch im gleichen Atemzug verwies die Gewerkschafterin auf eine Reihe von Problemen, deren Lösung noch anstehe. Dazu zählen ihrer Meinung nach der demographische Wandel, die wachsende Dynamik des Innovationswettbewerbs weltweit sowie die noch fehlende Chancengleichheit in der Bildung und zwischen den Geschlechtern. Es gelte vor allem, neue Anstrengungen für die Möglichkeit von lebenslangem Lernen sowie für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unternehmen.

Der grundlegende kulturelle Wandel sei in den Unternehmen nicht zu bewältigen, so Sehrbrock. Auch die Sozialpartner und die Politik seien hier gefragt. Wettbewerbsfähige Arbeitsplätze entstehen ihrer Meinung nach nicht durch Kostenkonkurrenz, sondern durch einen Vor-



Ingrid Sehrbrock
Stellvertretende Vorsitzende des
Deutschen Gewerkschaftsbunds
(DGB), Deutschland

sprung im Innovationswettbewerb: durch neue Produkte und neue Dienstleistungen. Neue Ideen entstünden aber nicht mehr nur durch Forschung und Entwicklung, sondern im gesamten Wertschöpfungsprozess, wo der Wettbewerbsvorteil ›Einzigartigkeit‹ in immer kürzeren Takten behauptet werden müsse.

In innovativen Unternehmen werde von den Mitarbeitern mehr erwartet als aktuelles Fachwissen. Hinzukommen müssten Selbstständigkeit und Kommunikationskompetenz sowie vor allem Motivation und Kreativität. Denn Wissen könne heute käuflich erworben werden. Erfolgsentscheidend sei ein spezifisches, nicht kopierbares Know-how. Wichtig sei es aber, Kreativität nicht nur zu fordern, sondern auch zu fördern.

Eine Schlüsselrolle spiele die Unternehmenskultur. Menschen handelten innovativ, wenn sie es können, wollen und dürfen, wenn also die Fähigkeit, die Motivation, die Kommunikation, die Freiräume und Beteiligungsmöglichkeiten stimmen. Menschen entwickeln Ideen immer dann, so die Meinung der Gewerkschafterin, wenn sie sich wohlfühlen, wenn sie als Menschen und nicht nur als austauschbares Rädchen behandelt werden. »Erfolgreich sind die Unternehmen, die ihre Mitarbeiter nicht als Mit-Arbeiter, sondern als Mit-Denker und Mit-Entscheider betrachten.«

Natürlich ließen sich Unternehmenskultur und Kreativität nicht verordnen. Hilfreich sei es, ein wechselseitiges Lernen zu fördern. Die Gewerkschaften bemühten sich, dem Aspekt der Qualität der Arbeit öffentliche Aufmerksamkeit zu verschaffen. Qualität der Arbeit zeichne sich ihres Erachtens aus durch: Arbeitsplatzsicherheit, einen fairen Lohn, Qualifizierung, eine sinnvolle Tätigkeit, Aufstiegschancen sowie gesundheitsfördernde Maßnahmen.

Auch die politischen Rahmenbedingungen für Innovationen müssen stimmen, so die DGB-Vertreterin. Es müsse ein umfassender gesellschaftlicher Konsens über Qualität und Finanzierung bestehen: Hier könne Deutschland von anderen Ländern lernen. Die Forderung nach lebenslangem Lernen müsse »heraus aus den Sonntagsreden und hinein in den betrieblichen Alltag«, in der Forschungsförderung müssten entsprechend veränderte Schwerpunkte gesetzt werden.

Gute Arbeitsbedingungen zu schaffen und zu erhalten, gehöre zu dem originären Anliegen der Gewerkschaften. Den Fokus auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu richten, auf ihre Talente und Leistungen, sei Kern der Mitbestimmung. Als bedenklich betrachtete Sehrbrock eine Haltung, Investitionen in Aus- und Weiterbildung nur als Kosten anzusehen. Wer eine kurzfristige Rendite im Blick habe, schade Unternehmen langfristig, warnte die Rednerin.

Der DGB spreche sich für europaweit geltende Rahmenbedingungen für die Teilhabe der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und für Mindeststandards aus. Unternehmen müssten als Sozialverbände gesehen werden, die sich um eine Mischung aus Flexibilität und Sicherheit, um ›Flexicurity‹ bemühen. Eine Politik des ›hire and fire‹ zerstöre Innovationspotentiale. Innovationen aber seien die wichtigste Quelle der Produktivität: »Veränderungen entstehen aus Ideen, darum sind Ideen und Innovationen für uns auch wichtiger als Kapital.«

Folienvortrag

Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg

von Robert Levering, Gründer des Great Place to Work Institute, USA

Die in 31 Ländern der Erde regelmäßig veranstaltete Suche nach den besten Arbeitgebern habe eine erstaunlich hohe Korrelation zwischen der Qualität des Arbeitsplatzes und dem finanziellen Erfolg ergeben, berichtete Levering von einer entsprechenden Untersuchung. Betrachtet wurden sowohl die Entwicklung des Kapitals als auch die der Fehlzeiten von Arbeitnehmern, der Fluktuation und der Produktivität. So liege etwa in Deutschland die Fehlzeiten-Rate im nationalen Durchschnitt bei 3,6 Prozent. Bei den besten Arbeitgebern lag die Rate dagegen bei nur 2,3 Prozent.

Auch die Fluktuation ist bei den ausgezeichneten Unternehmen um einiges niedriger als der jeweilige landestypische Durchschnitt. Levering: »Eine Unternehmenskultur, wo die Menschen bleiben, hat einen Einfluss auf den Erfolg.« Der Gast aus den USA belegte seine Aussagen mit einem Beispiel aus seiner Heimat. Die »Continental Airlines« hätten vor Jahren als eines der schlimmsten Unternehmen gegolten, das kurz vor dem Bankrott gestanden habe. Nach einer Umstrukturierung habe sich auch die Unternehmenskultur verändert: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden nun als wichtigster Faktor angesehen. Jeden Monat, in dem das Unternehmen zu den drei pünktlichsten Fluglinien zählte, bekam jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter eine Belohnung von 100 Dollar. Bereits im dritten Monat habe die Firma zur Nummer eins gehört. Weitere Ergebnisse der positiv veränderten Unternehmenskultur: Sämtliche Zahlen bei Arbeitsunfällen, Fluktuation und Krankheiten seien erheblich, zum Teil um über die Hälfte, zurückgegangen.

Levering präsentierte der Konferenz weitere Beispiele aus der EU. So habe die Sparkasse Madrid, ein 300 Jahre altes Unternehmen, bis vor zehn Jahren ein Monopol besessen und sei in arge Bedrängnis geraten, als Anfang der 1990er Jahre der Bankensektor dereguliert wurde. Viele Banken seien gescheitert, die Sparkasse aber habe sich durchsetzen können. Der Schlüssel: eine intensive Online-Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine dänische Maschinenbaufirma wiederum verdanke ihren Erfolg der Entscheidung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Mitbesitzern zu machen.

Unternehmen, die erfolgreicher als die Mitbewerber seien, haben laut Levering mit der Schaffung von Vertrauen eine Schlüsselkompetenz für die hohe Qualität der Arbeit in der Hand. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen ihr Arbeitgeber vertraue, seien stolz auf das, was sie tun, und arbeiteten gern im Team mit anderen Leuten zusammen. Sie trügen damit letztlich zu einer gesteigerten Produktivität bei.



Robert Levering
Gründer des Great Place to Work
Institute, USA

Folienvortrag

Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in Unternehmen in Deutschland – Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung

von Frank Hauser, psychonomics AG, Leiter HR / Leiter des Great Place to Work Institute Deutschland



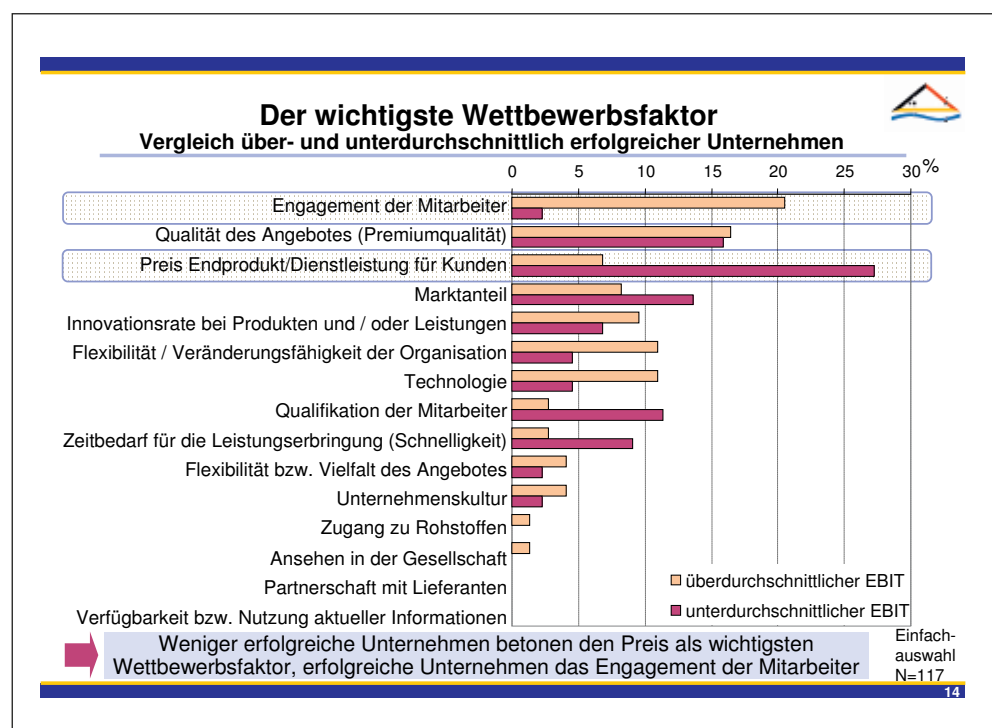
Frank Hauser
psychonomics AG Leiter HR
Leiter des Great Place to Work
Institute Deutschland

Hauser berichtete über ein Forschungsprojekt des Bundesministers für Arbeit und Soziales zum Thema ›Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland‹, das gemeinsam mit dem Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie der Universität Köln durchgeführt wurde. Zum ersten Mal gebe es damit Ergebnisse einer Untersuchung in Deutschland zum Zusammenhang von Unternehmenskultur und Geschäftserfolg.

In der repräsentativen Untersuchung wurden Mitarbeiter und Manager in 314 Unternehmen aus den 12 wichtigsten Branchen anonym befragt. Die wichtigsten Ergebnisse: 77 Prozent zeigten sich mit ihrer Arbeit zufrieden, ebenfalls 77 Prozent äußerten den Wunsch, weitere fünf Jahre in dem Betrieb arbeiten zu wollen, und 64 Prozent wären bereit, zusätzlichen Einsatz zu leisten.

Im europäischen Vergleich hat allerdings der Anteil derjenigen, die ›völlig zufrieden‹ mit ihrer Arbeit sind, abgenommen. Und 62 Prozent der Befragten sagten, dass der Stress in den vergangenen drei Jahren zugenommen habe. Fast ein Viertel (24 Prozent) gab an, die Sicherheit des Arbeitsplatzes habe im gleichen Zeitraum abgenommen. Hausers Fazit auch im Vergleich mit europäischen Werten: Drei Viertel der Beschäftigten in Deutschland sind insgesamt zufrieden, aber mit abnehmender Tendenz, das Stressempfinden hat stark zugenommen.

Bei der Suche nach einem Zusammenhang zwischen Engagement und Unternehmenserfolg habe sich eine ›außerordentlich bemerkenswerte‹ Korrelation ergeben, führte Hauser aus. Daraus lasse sich der Schluss ziehen, dass Engagement ein wesentlicher Faktor für den Unternehmenserfolg sei. Das zeige sich auch bei der Frage ans Management, welche Wettbewerbs-



faktoren für den Erfolg wichtig seien. 95 Prozent der befragten Führungskräfte bezeichneten das Mitarbeiterengagement als »außerordentlich« bzw. »sehr wichtig«.

Auf dem zweiten Platz folgt mit über 90 Prozent die Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, erst dann die Qualität des Angebots. Interessant ist der Vergleich zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen: Während die erfolgreichen Betriebe das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für den wichtigsten Faktor halten, setzen weniger erfolgreiche Firmen vor allem auf den Preis.

Überraschend deutliche Unterschiede bei der Arbeitszufriedenheit ergab schließlich ein Vergleich der für die repräsentative Untersuchung befragten Unternehmen mit Deutschlands besten Arbeitgebern: Während auf der einen Seite 63 Prozent der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angaben, sie seien stolz, in dieser Firma zu arbeiten, entschieden sich bei den Top-Arbeitgebern 90 Prozent der Beschäftigten für diese Antwort. Bei der Frage nach den wichtigsten Faktoren von Arbeitsqualität nannten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ausgezeichneten Arbeitgeber zu 80 bis 90 Prozent Identifikation, Führungsqualität, Förderung, Partizipation, Fairness und Teamorientierung. Bei den »normalen« Unternehmen bewegte sich die Zustimmung zwischen 40 und 60 Prozent.

Um eine Unternehmenskultur verbessern zu können, halten die Befragten vor allem die Veröffentlichung von Good Practices für sinnvoll, aber auch die Bildung von Unternehmensnetzwerken sowie Studien zur Unternehmenskultur. Nur etwa 35 Prozent würden eine Auditierung oder Zertifizierung empfehlen.

Vortrag

Stand der Umsetzung der Lissabon-Strategie

von Vladimír Špidla, Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten
und Chancengleichheit, Europäische Kommission

Recht optimistisch gab sich der EU-Kommissar angesichts der neuen veröffentlichten Zahlen zum Wirtschaftswachstum in der EU: So sei der Stand von 7,9 Prozent Arbeitslosigkeit wesentlich niedriger als früher, im Jahre 2006 seien drei Millionen neue Arbeitsplätze geschaffen worden. Das sei der größte Zuwachs an Beschäftigten in der EU seit Beginn der Lissabon-Strategie im Jahr 2000, freute sich Špidla. 2006 habe überdies ein EU-weites Wirtschaftswachstum von 2,9 Prozent gebracht. Das spreche für eine stetige Erholung von Arbeitsmarkt und Konjunktur.

Die Chance, die ehrgeizigen Beschäftigungsziele bis 2010 zu erreichen, stände heute viel besser als noch vor zwei, drei Jahren. Es gebe Prognosen, die bis Ende 2008 sogar einen beschleunigten Anstieg der Beschäftigungszahlen in der EU und sieben Millionen neue Arbeitsplätze voraussagen. Das Ziel einer Frauenbeschäftigungsquote von 60 Prozent bis 2010 sei mit 57 Prozent schon fast erreicht.

Deswegen aber, mahnte der Kommissar, dürfe man die Hände nicht in den Schoß legen. So sei die EU im Jahre 2006 mit einer Beschäftigungsrate von 43,5 Prozent bei den Älteren noch weit von der Zielmarke von 50 Prozent entfernt. Auch die allgemeine Beschäftigungsrate liege derzeit erst bei fast 65 Prozent – 70 Prozent seien das Ziel. Die Beschäftigungsziele würden nur

dann erreicht, wenn es gelinge, den Aufschwung nachhaltig zu gestalten. Förderlich für den Aufschwung sei die Qualität der Arbeit. Sie müsse zum Markenzeichen des Standortes Europa werden.

Die Qualität der Arbeit werde bestimmt durch eine faire Entlohnung, den Zugang zur beruflichen Weiterbildung und zum lebenslangen Lernen, die Chancengleichheit am Arbeitsmarkt, die aktive Eingliederung von Benachteiligten, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, eine flexible Arbeitsorganisation vor allem zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf, den sozialen Dialog sowie die Mitgestaltung von Arbeitnehmern in den Betrieben. Der globale Druck, unterstrich der Redner, sei groß: Niemand werde auf Europa warten. »Unsere Chance sind qualitativ bessere Arbeitsplätze.« Denn die Verbesserung der Qualität wirke sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und damit auf die Produktivität aus.

Die Qualität der Arbeit wecke viele Potenziale. Allerdings müsse man sich noch mehr als bisher bemühen, die individuellen Potenziale aller Menschen zu entwickeln. Wie kann die Qualität der Arbeit gesteigert werden? Es seien einige positive Entwicklungen zu verzeichnen, die weitergeführt werden sollten. So gebe es einen Rückgang an Arbeitsunfällen. Immer mehr Unternehmen entdeckten auch die Potenziale älterer Arbeitnehmer: Seit 2000 steige die Beschäftigungsquote kontinuierlich an.

Verbessert werden müsste aber der Zugang zu Weiterbildung: Zwar beteiligten sich zehn Prozent der Beschäftigten an entsprechenden EU-Maßnahmen und das Ziel von 12 Prozent für 2010 scheine gar nicht so weit entfernt. Aber: Die bisherigen Fortschritte seien ungleich verteilt in den einzelnen Mitgliedsstaaten. Nachholbedarf gebe es in vielen Ländern zum Beispiel auch bei der Kinderbetreuung sowie bei dem Einkommen von Frauen, das immer noch um einiges unter dem Gehalt der männlichen Kollegen liege.

Als eine weitere negative Entwicklung bezeichnete Vladimír Špidla die Segmentierung des Arbeitsmarktes: Viele Beschäftigte, vor allem gering Qualifizierte, Frauen und junge Menschen landeten nicht selten in einer Sackgasse. »Hier liegt meines Erachtens eine der wichtigsten politischen Herausforderungen für die Qualität der Arbeit in Europa«, so der Kommissar. Man müsse verhindern, dass die Kluft zwischen Outsidern und den recht gut abgesicherten Insidern wachse.

Er freue sich, dass die ›Flexicurity‹-Diskussion derzeit sehr lebhaft und umfassend geführt werde. Auch er wolle für die Flexicurity werben und unterstreichen, dass man eine Win-win-Situation schaffen müsse. Natürlich seien die nationalen Traditionen sehr unterschiedlich, und man wolle niemandem ein unpassendes Modell überstülpen. Aber Flexicurity umfasse nicht nur Arbeitsrecht und Arbeitsorganisation, sondern auch eine aktive Arbeitsmarktpolitik, die Überlegung, wie man verlässliche Systeme lebenslangen Lernens entwickeln könne sowie moderne soziale Sicherungssysteme. Unerlässlich sei schließlich der soziale Dialog: Erfahrungen aus einigen Ländern zeigten, dass gute Beziehungen zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern das Zünglein an der Waage sein könnten, um das Verhältnis von Flexibilität und Sicherheit auszuloten. Es sei einiges zu tun, rief der EU-Kommissar den Zuhörern am Ende seines Vortrags zu: Aber Europa sei auf einem guten Weg.

Podiumsdiskussion

EU 2020

mit **Vladimír Špidla**, Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit (EU-Kommission), **Hubertus Schmoldt**, Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (Deutschland), **Robert Levering**, Gründer des Great Place to Work Institute (USA), **Nickie Spile**, Vize-Präsidentin, People & Organization, Novozymes A/S (Dänemark), **Gerd Andres**, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Arbeit und Soziales (Deutschland), **Prof. Dr. Friedrich Buttler**, Direktor für Europa der Internationalen Arbeitsorganisation ILO (Schweiz), sowie **Karl-Heinz Schulz**, Geschäftsführer Topcom Communication GmbH (Deutschland), Moderation

Hubertus Schmoldt eröffnete das einstündige Gespräch mit der Feststellung, dass nur über eine verbesserte Qualität der Arbeit überhaupt die Chance bestehe, das Lissabon-Ziel in großen Teilen zu erreichen. Er begrüßte die gegenwärtige Diskussion um die Qualität der Arbeit, werde damit doch deutlich, dass die Performance eines Unternehmens nicht nur durch Börsenkurse und Aktienentwicklungen bestimmt werde, sondern vor allem durch die Menschen. Wenn es nicht gelinge, die Menschen mitzunehmen und sie zu Beteiligten in den Unternehmen zu machen, dann sehe er schwarz für die Position Europas und Deutschlands in Sachen Wettbewerbsfähigkeit.

Um die Qualität der Arbeit zu messen, seien die Untersuchungen der Great Place to Work (GTPW)-Institute sicherlich ein sinnvolles Instrument. Allerdings stützten sich die Fragen für seinen Geschmack zu sehr auf das Vertrauensverhältnis von Beschäftigten und Unternehmensführung. Ihm fehle das Thema, wie der Einzelne seine Bedingungen empfinde, unter denen er arbeitet. Robert Levering verwies in seiner Antwort auf den Unterschied zwischen Arbeitszufriedenheit und Qualität des Arbeitsplatzes: Viele seien zufrieden mit ihrem Job, aber nicht mit dem Arbeitsplatz.

Nickie Spile als Vertreterin eines mehrfach als Great Place to Work ausgezeichneten Unternehmens bekräftigte die Bedeutung eines Vertrauensverhältnisses, das die persönliche Situation der Beschäftigten mit einschließe. In ihrer Firma würden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach ihrem Befinden befragt, nach ihrem Verhältnis zur Führung sowie nach dem Grad des Vertrauens zum Management.

Auf die Frage von Moderator Schulz, wo er Deutschland und Europa im Jahre 2020 sehen würde, gab sich Gerd Andres recht optimistisch. Zu dem Zeitpunkt sei vielleicht die zweite



Hubertus Schmoldt, Vorsitzender der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie, Deutschland



Nickie Spile, Vize-Präsidentin, People & Organisation, Novozymes A/S, Dänemark



Prof. Dr. Friedrich Buttler, Direktor für Europa der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), Schweiz



Gerd Andres, Parlamentarischer Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Deutschland

Etappe der Lissabon-Strategie geschafft: Wenn im Jahre 2010 die jetzt festgesteckten Ziele erreicht seien, könne er sich vorstellen, dass man überall einfach zehn Prozent drauflege. Er hoffe, dass bis dahin auch der Aufholprozess in den neuen Bundesländern beendet sei und dass die Arbeitslosenquote vielleicht bei vier Prozent liege. Allerdings würde es bei alledem nicht nur darum gehen, Europa als eine dynamische Wirtschaftsregion zu etablieren, sondern auch als einen lebenswerten Raum. Massive Anstrengungen seien dafür nötig, meinte Andres, gerade auch im Bereich der Innovation und Forschung.

Die Qualität der Arbeit zu verbessern, sei für ihn der Versuch, die Produktivitätsreserven zu heben – indem man den Menschen ein vernünftiges Einkommen, vernünftige Arbeitsbedingungen, Entwicklungsmöglichkeiten und ein soziales Eingebundensein biete. Seine Meinung zur Segmentierung des Arbeitsmarktes: Da werde es entsprechende Initiativen geben müssen. Europa könne nur gewinnen mit Qualität und sozialen Standards und nicht mit einer ›Ex und Hopp‹-Mentalität.

Dass die Diskussion um die Qualität der Arbeit in erster Linie auf den Westen zutrifft, gab Friedrich Buttler gern zu. So lange ein Standort im Osten gesucht werde, um die Kosten zu minimieren, sei die Strategie ›billig, billig‹ in Ordnung. Allerdings sei diese Strategie sehr flüchtig, der Standortwettbewerb gehe weiter und verlagere sich in andere Länder. Also gelte auch für die neuen Mitgliedsländer im Osten, dass sich dort die Produktivität entwickeln müsse. Sicher nicht in einem Sprung, sondern in Schritten, die manchmal mühsam seien. Gute Arbeit sei also auch für diese Länder ein zutreffendes Thema.

Zur Segmentierung: Sicherlich sei es eine Notwendigkeit, dass Menschen bei aller Flexibilisierung nicht in Sackgassen landen. Befristete Arbeitsverhältnisse an sich hätten durchaus ihre positiven Seiten. Wenn aber die Risiken kumulieren, vor allem bei jungen Menschen, Frauen und gering Qualifizierten, dann führe der Weg unweigerlich in eine Sackgasse.

Hubertus Schmoldt verwies im Verlauf der Diskussion erneut auf die Bedeutung von Mitbeteiligung und Mitbestimmung für eine gute Arbeit und berief sich auf eine entsprechende Studie der Bertelsmann-Stiftung. Unternehmen, die eine gute Kultur aufwiesen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert seien, kämen besser mit dem Strukturwandel zurecht. Die Qualität einer Unternehmenskultur wiederum hänge stark mit den Lenkern und Managern und ihrer vor allen gelebten Unternehmenskultur zusammen: Da sei es in Deutschland freilich zur Zeit nicht so gut bestellt, kommentierte Schmoldt die jüngsten Ereignisse bei Siemens & Co. Er hoffe aber, dass es sich nur um eine vorübergehende Erscheinung handele.

Gerd Andres hakte noch einmal beim Thema Weiterbildung ein: Über das lebenslange Lernen lasse sich trefflich streiten, in der Praxis zeigten sich jedoch Probleme. Je kleiner der Betrieb und je älter die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, desto geringer falle die Weiterbildungsquote aus, kritisierte der Staatssekretär. Ein System des lebenslangen Lernens sei vonnöten, aber noch nicht etabliert.

Andres nutzte die Gelegenheit, um auf ein weiteres Problem hinzuweisen: Auf der einen Seite fehlten bei anziehender Konjunktur die Fachkräfte, auf der anderen Seite würden Arbeitskräfte für einfache Tätigkeiten gebraucht – aber auch für diese lasse sich schwer jemand finden. Ohne Arbeitnehmer aus anderen Ländern würde in Deutschland kein Spargel gestochen und kein Wein geerntet. Dabei gebe es doch viele Arbeitslose mit fehlenden oder geringen Qualifikationen. Während einerseits für eine Kombination von Einkommen und ›Transferleistungen‹ plädiert werde, würde andererseits vorgeschlagen, die Einkommen drastisch zu reduzieren: Die Not würde die Menschen schon zur Arbeit antreiben. Diese Haltung, so Andres, sei mit einem Sozialstaat nicht vereinbar. Keine Lösungen seien jedoch Transferleistungen auf Dauer, die keinen Anreiz zur Arbeitsaufnahme böten.

EU-Kommissar Vladimír Špidla formulierte abschließend Grundsätze für die Flexicurity in Europa. Flexicurity sei zunächst einmal die realistische und menschliche Antwort auf Ände-

rungen der Gesellschaft. Die Gesellschaft sei in einem ewigen Wandel begriffen: Diesen Wandel menschlich zu meistern, sei eine Frage der Flexicurity. Die Sozialstaatlichkeit sei nicht nur eine technokratische Entscheidung, sondern bedürfe auch einer ethischen Grundhaltung.

Gemeinsame Grundsätze in Europa zu finden, sei nicht einfach. Aber in der Auffassung von der Notwendigkeit eines lebenslangen Lernens seien sich die Gesellschaften sehr ähnlich. Übereinstimmungen gebe es auch bei der Frage nach der Entwicklung des Humankapitals in den Betrieben.

3

Zweiter Konferenztag **Welche Handlungs- optionen haben wir?**

Folienvortrag

Qualität der Arbeit als Grundlage für Innovation

von Prof. Dr. Peter Kern, Mitglied des Direktoriums des Fraunhofer-Instituts
für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Deutschland

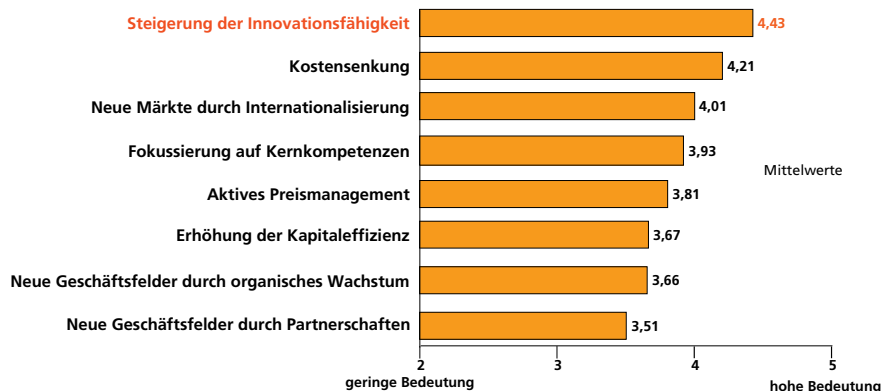
»Vorsprung durch Innovation ist der einzige Weg, um Wohlstand und Beschäftigung am Standort Deutschland zu sichern.« So lautete die zentrale Botschaft von Peter Kern. Die Voraussetzungen für (mehr) Innovationen beruhen auf der Qualität der Arbeit. Der eindeutig wichtigste Hebel zur Profitabilitäts- und Wachstumssteigerung sei die Steigerung der Innovationsfähigkeit, habe vor einigen Jahren eine entsprechende Studie ergeben. Erst auf den nächsten Plätzen folgen Kostensenkungsmaßnahmen oder das Erschließen neuer Märkte. Doch wie ist es um die Innovationsfähigkeit in Europa und in Deutschland bestellt? Einem Innovationswettbewerb aus dem Jahre 2006 zufolge führen die USA weltweit die Hitliste an. Doch bereits auf dem zweiten Platz liegt Finnland, gefolgt von Schweden. Deutschland belegt Platz sieben.

»Wie kann ein Land seine Innovationsfähigkeit verbessern?«, fragte Kern weiter. An erster Stelle seien die Finanzmittel zu nennen. Deutschland wende im Jahr 2007 immerhin 50 Milliarden Euro für Forschung und Entwicklung auf: Das seien rund 2,6 Prozent des Bruttoinlandsprodukts. Das von Lissabon vorgegebene Ziel für 2010 liege bei drei Prozent. Wobei Schweden und Finnland diese Marke bereits jetzt überrundet hätten.

Eine weitere Voraussetzung zur Verbesserung der Innovationsfähigkeit in einem Unternehmen sind laut Kern systematische Prozesse wie etwa Audits oder die Frage, wie sich Innovationsprozesse steigern und beschleunigen lassen. Wichtig sei ferner der gezielte Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik sowie von qualifizierten Mitarbeitern. Da sehe es in Deutschland nicht gar so gut aus, kommentierte der Professor die Tatsache, dass hier nur 12 Prozent der Einwohner als hochqualifizierte Wissensarbeiter zur Verfügung stehen. Bei der Beschäftigung der gering Qualifizierten nimmt Deutschland europaweit mit einer Arbeitslosenquote von 20,5 Prozent im Jahr 2006 den 13. Platz ein. Zum Vergleich: Die Niederlande weisen eine Quote von lediglich 5,7 Prozent auf.

Wettbewerbsfaktor Innovation

Welches sind die wichtigsten Hebel zur Profitabilitäts- und Wachstumssteigerung?



Quelle: Arthur D. Little: Innovation Excellence Studie, 2004

Wichtig für die Innovationsfähigkeit sei aber auch, so der Referent, eine innovationsförderliche moderne Unternehmenskultur, die als Grundlage die klassische Struktur ersetzt. Nicht Verträge, sondern Sinn-Integration fördern hier den Zusammenhalt, Visionen ersetzen Verhaltensregeln, das Unternehmen wird als Netzwerk und nicht mechanisch als Uhrwerk verstanden, Heterarchie tritt weitestgehend an die Stelle von Hierarchie, und die Organisation von Karrieren weicht dem Management von Kompetenzen.

Ein letzter Aspekt, der die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens beeinflusst und der bisher nach Meinung Kerns vernachlässigt wurde, ist die Qualität der Arbeit, die sich für ihn in die fünf Gestaltungsfelder Organisation, Technologie, Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung, Kompetenz und Gesundheit aufächert.

Im Gestaltungsfeld Organisation gelte es, die Bedürfnisse der Organisation und des Individuums aufeinander abzustimmen. Die wichtigsten Vorgaben lauteten: Der Arbeitsort muss mobil, die Arbeitszeit flexibel und die Struktur dezentral sein. Im Gestaltungsfeld Technologie stünden zahlreiche sinnvolle Lösungen zur Verfügung, die aber auch genutzt werden sollten. Beim Gestaltungsfeld Arbeitsplatz und -umgebung sollten ergonomische Erkenntnisse und flexible Raumstrukturen umgesetzt und die Qualität der persönlichen Kommunikation durch Begegnungsflächen verbessert werden: Die Bürogestaltung, so Kern, beeinflusst die Performance, wobei als wichtigster Faktor die Eignung für Kommunikations-Arbeit angesehen werde.

Im Gestaltungsfeld Kompetenz spiele die berufliche Weiterbildung eine bedeutende Rolle: Es müsse eine regelrechte Bildungskultur in den Betrieben und in der Gesellschaft geschaffen werden. Traditionelle Lernformen (Seminare, Unterricht) sollten durch mediales Lernen (Multimedia, Internet) und neue Lernformen (selbstorganisiertes, arbeitsprozessintegriertes Lernen) ersetzt bzw. ergänzt werden.

Das Gestaltungsfeld Gesundheit schließlich solle unter dem Motto stehen: Überforderung vermeiden, Unterforderung verhindern. Die Prävention solle ein wichtiges Thema in den Unternehmen sein. Immerhin klagen dreißig von hundert befragten Beschäftigten in der EU über Rückenschmerzen, 28 über Stress und zwanzig über allgemeine Erschöpfung. Um das individuelle Leistungsvermögen langfristig zu erhalten, müssten Gesundheitsschutz, Gesund-

Innovationsförderliche Unternehmenskultur

	Klassische Unternehmenskultur	Moderne Unternehmenskultur
► Grundlage des Unternehmens	Struktur	Kultur
► Kooperationsgrundlage	Zusammenhalt durch Verträge	Zusammenhalt durch Sinn-Integration
► Ausrichtung des Verhaltens	Verhaltensregeln	Vision
► Verständnis der Ablauf-Organisation	Mechanistisch: „Unternehmen als Uhrwerk“	Evolutionär: „Unternehmen als Netzwerk“
► Verständnis der Aufbau-Organisation	Hierarchie	Heterarchie (mit partieller Hierarchie)
► Führungsverständnis	Organisation von Karrieren	Management von Kompetenzen

heitsförderung und Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung zur Vorbeugung vor Erkrankungen und zur Stärkung von Gesundheitsressourcen unterstützt werden.

Fazit von Peter Kern: Qualität der Arbeit ist ein kontinuierlicher Prozess, benötigt eine ganzheitliche Sichtweise, kann durch vorhandenes Wissen erreicht werden, fördert attraktive und gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, stärkt die Wettbewerbsfähigkeit und trägt maßgeblich zur Innovation bei.

Best Practices

Wie kann der Unternehmenserfolg durch eine bessere Arbeitsqualität gesteigert werden?

Erfolgsrezept von Roland Kutschenko, Personaldirektor Lilly, Deutschland

Das Pharma-Unternehmen ›Lilly‹ wurde 1876 von Eli Lilly in Indiana (USA) gegründet und beschäftigt heute über 41.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Gründung in Deutschland erfolgte 1960 in Bad Homburg und Gießen, 1.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind hier beschäftigt. Das Unternehmen wurde in Europa mehrfach als bester Arbeitgeber ausgezeichnet. Darüber hinaus erhielt Lilly Deutschland 2004 und 2005 den Sonderpreis für Chancengleichheit, obwohl, so Kutschenko, sein Unternehmen keine besonderen Programme zum Beispiel zur Frauenförderung oder für ältere Arbeitnehmer gestartet habe. Frauen und ältere Arbeitnehmer wollten keine Sonderprogramme, sondern ernst genommen werden, betonte der Personalchef.

Als Grundprinzip der seit der Gründung gültigen Unternehmenskultur gelte die Chancengleichheit. Die Grundwerte lauten: Respekt für jeden einzelnen Menschen (vom Manager bis zur Küchenhilfe), Integrität sowie das Streben nach Spitzenleistungen. Umgesetzt in die Praxis, heißt das: Nur die Leistung zählt – es gibt keine Arbeitszeiterfassung. Dazu gehören auch flexible Arbeitszeiten mit Work Life Balance für alle und der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten. Ebenso wichtig ist das gesundheitsförderliche Arbeiten, das die Büroarbeit im Sitzen und Stehen ermöglicht, das Raucherentwöhnungsprogramme, Massagen am Arbeitsplatz sowie die Teilnahme an Nordic Walking einschließt.

Chancengleichheit bedeute für sein Unternehmen auch die Rekrutierung von über 50-jährigen Mitarbeitern und eine quantitative und qualitative Leistungsbeurteilung als Instrument zur Sicherung einer altersgerechten Unternehmenskultur. »Die Mischung macht's«, fasste Kutschenko seine Erfahrungen mit altersgemischten Teams zusammen. Im Übrigen habe sich herausgestellt, dass es viele ältere Kunden schätzen, wenn sich der Vertreter von Lilly in etwa gleichem Alter befindet.



Roland Kutschenko,
Personaldirektor Lilly,
Deutschland

Chancengleichheit als Grundprinzip



“Ich ziehe in Betracht, bis zu meinem Ruhestand hier zu arbeiten“

Aussage von **84%** der Mitarbeiter, die **weniger als 2 Jahre** bei Lilly sind

Dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Lilly offensichtlich wohl fühlen, zeige auch die Aussage von 84 Prozent der Beschäftigten, sie würden am liebsten bis zum Ruhestand bei Lilly arbeiten – umso bemerkenswerter, als die Befragten gerade zwei Jahre im Betrieb sind. Auch für das Unternehmen sei dies eine schöne Aussicht vor dem Hintergrund, dass in zwei Jahren ein Mangel an Fach- und Führungskräften herrschen wird.

Zum Thema Chancengleichheit gehöre für Lilly auch das Engagement im Demographie-Netzwerk ddn, setzte dessen Vorstandsvorsitzender Kutschenko einen gewichtigen Schlusspunkt. Sein Unternehmen habe vor einem Jahr zu den Gründungsmitgliedern gehört, weil es den demographischen Wandel mit weniger und älteren Erwerbstätigen und die zunehmende Migration als Herausforderung und Chance zugleich begreife.

Die Mitglieder des ddn wollten in ihren Unternehmen Arbeitsbedingungen schaffen, die eine produktive Integration unterschiedlicher Generationen, Geschlechter und Ethnien gewährleisten, eine wertschätzende Zusammenarbeit der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen ermöglichen und den langfristigen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiter sicherstellen.

Erfolgsrezept von Hylke Oldenboom, CEO, Vitae, Niederlande



Hylke Oldenboom
CEO, Vitae, Niederlande

›Vitae‹ ist eine ebenfalls als bester Arbeitgeber ausgezeichnete Personalvermittlung für gut ausgebildete Fachkräfte, die 1.150 Zeitarbeiter und 250 festangestellte Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen hat sich zum Ziel gesetzt, Arbeit so angenehm wie möglich zu gestalten. Oldenboom skizzierte kurz den Hintergrund: In den Niederlanden gebe es immer weniger Industrie, stattdessen mehr und mehr eine eher wissens-basierte Wirtschaft. Ein ganz wichtiger Aspekt in der niederländischen Gesellschaft sei die Gleichberechtigung: »Wir mögen keine Autoritäten«, meinte der Referent.

Dementsprechend gebe es den so genannten ›neuen Beschäftigten‹: Er möchte die Gleichberechtigung zwischen Mitarbeiter und Chef, selbstverantwortlich sein, die Verantwortung für

Conclusion

The New Professional is coming!

- Make people a priority
- Moving from competencies to passions
- From organisation to organism
- From managing to Authentic Leadership
- From shareholder to stakeholder



seine Karriere übernehmen, seine Wünsche einbringen können, emotional eingebunden sein und nicht wegen seines Alters oder Geschlechts diskriminiert werden.

Diese Einstellung habe Einfluss auch auf sein Unternehmen und die Personalabteilung. Es gehe grundsätzlich um den Menschen und nicht um Kontrolle, die Strukturen wandeln sich zu einem Organismus. Da sich der »neue Beschäftigte« nicht gern mit hierarchischen Strukturen identifiziere, aber Zugang zum Gesamtwissen haben wolle, müsse auch eine neue Art der Führung geschaffen werden: Die Manager müssten die Talente ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen, Wissenspools verknüpfen können und ein authentisches Verhalten an den Tag legen.

Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Vitae eingebunden? Entscheidungen würden nicht durch Führungskräfte allein gefällt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hätten ein Mitspracherecht. Das gelte auch für langfristige Strategiepläne. Es herrsche insgesamt eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens in seinem Unternehmen.

Oldenboom machte auch deutlich, welche Interessen sein Unternehmen bediene. Nicht die der Aktionäre, betonte er. Es gehe vielmehr um ein neues Gleichgewicht zwischen Menschen, Umwelt und Gewinn (»people – planet – profit«). Der »neue Beschäftigte« sei kein ichbezogener Individualist. Das zeigten die zahlreichen Wohltätigkeitsprojekte von Vitae, die praktische Hilfe mit Spaß und der Entwicklung von Zusammengehörigkeitsgefühl verbinden.

Sein Fazit: Der »neue Beschäftigte« kommt! Der Mensch rückt in den Vordergrund, Kompetenzen werden von Begeisterung abgelöst, die Organisation wandelt sich in einen Organismus, das Management zur authentischen Führung, der Aktionär zum Interessensvertreter.

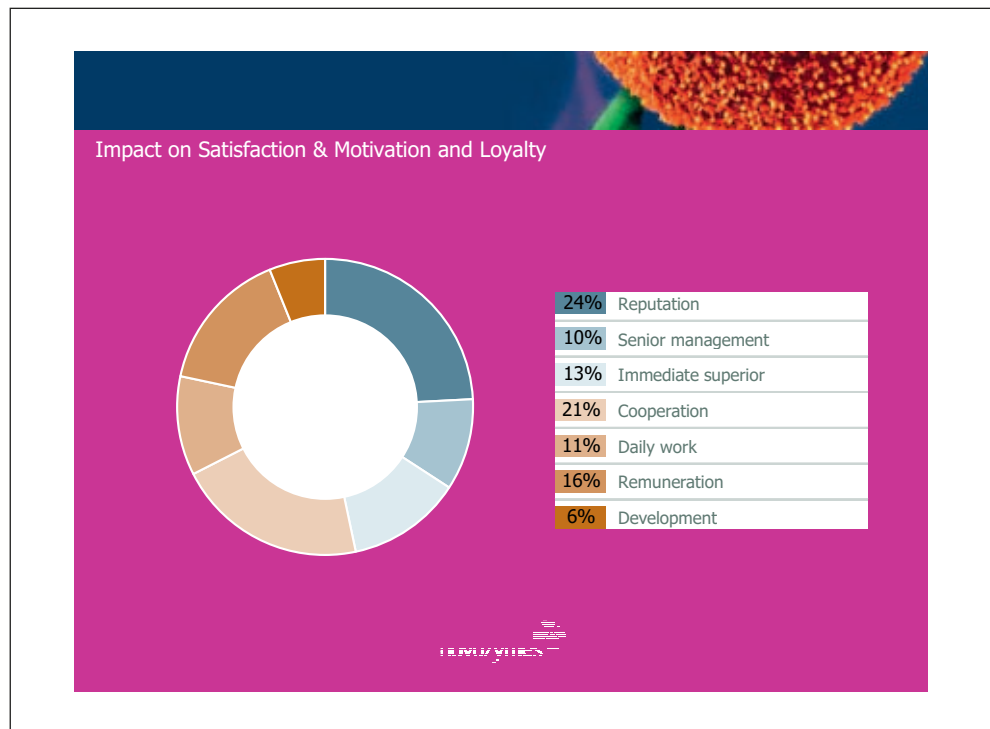
Erfolgsrezept von Nickie Spile, Vize-Präsidentin, People & Organization, Novozymes A/S, Dänemark

Zum Start stellte Spile kurz ihr Unternehmen vor, das unter anderem industrielle Enzyme produziert und zu den weltweit größten Biotech-Unternehmen zählt. Novozymes verkauft seine Produkte in 130 Ländern und hat etwa 4.450 Mitarbeiter weltweit, 2.100 davon arbeiten in Dänemark. Der Erfolg ihres Unternehmens, mehrfach als bester Arbeitgeber ausgezeichnet, zeige sich auch in der Anzahl von 700 Wissenschaftlern, die im Bereich Forschung und Entwicklung tätig sind, in den mehr als 4.300 Patenten und den 35 neuen Produkten, die in den vergangenen fünf Jahren entwickelt worden seien.

»Wir sind gut, aber selbstverständlich können wir noch besser werden«, meinte die Vize-Präsidentin mit leichtem Understatement, bevor sie auf einige beeindruckende Fakten verwies: Fluktuation und Fehlzeiten bei Novozymes sind gering, die Zufriedenheit der Arbeitnehmer ist hoch, ebenso wie die Kompetenz der Manager. Spile: »Wir glauben, dass wir die kompetentesten Menschen in der Industrie beschäftigen.« Ihr Unternehmen sehe auch die Herausforderungen der Vereinbarkeit zwischen Arbeit und Freizeit, aber die Belastungen seien derzeit nicht dramatisch.

Zum Arbeitsklima in ihrem Unternehmen verwies Spile auf eine Studie, wonach die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Novozymes sowohl bei der Arbeitszufriedenheit als auch bei der Motivation mit jeweils 74 Prozent die höchsten Werte im Vergleich zu den Beschäftigten anderer Unternehmen zeigten. Ein weiteres Ergebnis mache deutlich, dass den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Verhalten der Führungsebene wichtiger sei als das Gehalt.

Warum legt Novozymes so großen Wert auf die Work Life Balance und auf das lebenslange Lernen? Für Nickie Spile ist die Antwort einfach: Beide Faktoren zählen sich gleichermaßen für die Arbeitnehmer und das Unternehmen aus. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit erhöhe die Arbeitszufriedenheit, die sich wiederum positiv auf die Motivation und



die Arbeitsleistung auswirke. Lebenslanges Lernen helfe den Beschäftigten, ihre Kompetenzen und ihre Arbeitsfähigkeit zu entwickeln und garantiere dem Unternehmen, jederzeit über hervorragend ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verfügen.

Wie könne man nun für eine gute Work Life Balance (WLB) sorgen? WLB-Lösungen, so Spile, müssten immer individuell gefunden werden: Was für den einen gut sei, müsse dem anderen noch lange nicht passen. Optimale Lösungen könnten nur im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern erarbeitet werden. WLB ist darüber hinaus Bestandteil des jährlichen Gesprächs über die persönliche Entwicklung eines jeden einzelnen Mitarbeiters. Eine wichtige Rolle spiele auch ein Trainingsprogramm für die Führungskräfte etwa zur Frage: Wie gehe ich mit Stress um?

Zusätzlich habe ihr Unternehmen eine Art Werkzeugkoffer zum Thema WLB und lebenslanges Lernen aufgebaut. Da gebe es zum Beispiel Antworten auf die Fragen: Was ist WLB? Warum ist WLB wichtig? Wie entsteht Stress? Der ›Werkzeugkasten‹ könne auf einer Webseite des Unternehmens geöffnet werden und sei für Mitarbeiter und Manager gleichermaßen zugänglich. Zusätzlich werden die Manager verpflichtet, ein besonderes Augenmerk auf die WLB zu legen – unter der Vorgabe, sich um die Mitarbeiter zu kümmern und sie zu ermutigen, sich weiter zu entwickeln. Die Führungskraft solle besonders darauf achten, dass Freude, Gesundheit und Lebensqualität am Arbeitsplatz nicht zu kurz kommen, und einfühlsam und flexibel auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter reagieren.

Außerdem, so Spile, habe Novozymes eine Reihe von Strukturen geschaffen, um das Miteinander von Arbeit und Freizeit optimal gestalten zu können. Dazu zählen u. a. das Arbeiten von zu Hause aus, flexible Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Elternurlaub, Betriebskindergarten, Fitnesscenter vor Ort, psychologische Unterstützung, halbjährliche Untersuchungen zum Arbeitsklima, Sozialarbeitereinsatz sowie die Kampagne ›Gesundheit bei Novozymes‹.

Nickie Spile schloss ihren Vortrag mit den Grundsätzen ihres Unternehmens:

»**Mitarbeiter:** Wir sind alle verantwortlich für unsere lebenslange Weiterbildung und Entwicklung, um damit eine Lernkultur zur beständigen Weiterentwicklung unserer Kompetenzen zu unterstützen.

Führungskräfte: Kümmere Dich um Deine Mitarbeiter und ermutige sie, sich zu entwickeln.

Soziale Verantwortung: Wir müssen dafür sorgen, dass ein jeder von uns die gleichen Chancen hat, sich in einer nicht diskriminierenden Umgebung zu entwickeln und sein Potenzial vollständig zu entfalten.«

Podiumsdiskussion

Wie kann Europa deutliche Fortschritte bei der Verbesserung der Qualität der Arbeit erreichen und dadurch Vorteile im internationalen Wettbewerb erzielen?

mit **Gerd Andres**, Parlamentarischer Staatssekretär beim Bundesminister für Arbeit und Soziales (Deutschland), **Dr. Regina Görner**, Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Industriegewerkschaft Metall (Deutschland), **Dr. Max Uebe**, Kabinettsmitglied von Kommissar Špidla (Europäische Kommission), **Tina Weber**, Europa-Beauftragte Großbritanniens für den Europäischen Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft CEEP (Großbritannien) sowie **Karl-Heinz Schulz**, Geschäftsführer Topcom Communication GmbH (Deutschland), Moderation

Für die Gewerkschaften sei es wichtig, dass sie sich um die Qualität der Arbeit kümmern, machte Regina Görner zu Beginn der Diskussion deutlich. Das sei vielleicht ein neuer, aber durchaus ein zentraler Aspekt in der Geschichte der Gewerkschaften. Wobei es ihr und ihren Kollegen vor allem darum gehe, Arbeitsplätze auf Dauer zu sichern. Die Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nehme dabei einen hohen Stellenwert ein. Denn den Gewerkschaften sei daran gelegen, nicht nur die Beschäftigung zu sichern, sondern auch die nötigen innovativen Schritte in einem Betrieb anzustoßen. Damit übten die Gewerkschaften, so Görner, schon fast die Funktion eines Co-Managers aus.

Gefragt nach der Rolle und den Aufgaben ihres Verbandes, verwies Tina Weber auf das Recht der CEEP, als anerkannter europäischer Sozialpartner gehört zu werden, aber auch auf das Recht, autonom handeln zu dürfen. So gebe es einige Initiativen zur Qualität der Arbeit wie etwa einen Rahmenvertrag zum Elternurlaub, zur Teilzeit-Arbeit und zur befristeten Arbeit. Auch würden gemeinsame Texte verfasst zum Beispiel zu Telearbeit, Stress oder Gewalt am Arbeitsplatz.

Zum anderen bemühe sich ihr Verband um einen Austausch von Erfahrungen. Immerhin beschäftigten die im CEEP organisierten öffentlichen Arbeitgeber rund ein Viertel aller Arbeitnehmer in Europa. Diese Arbeitnehmer seien, so Weber, im Schnitt besser ausgebildet als in der Privatwirtschaft. Der Anteil der Frauen, auch der Frauen in leitenden Positionen, liege höher – ebenso wie der Anteil der älteren Beschäftigten.

Es gebe viele Gründe, warum der CEEP gut aufgestellt sei im Bereich Qualität der Arbeit, meinte Weber. Auch, weil sich die öffentlichen Arbeitgeber teilweise sehr umfassend mit der



Tina Weber, Europäischer Zentralverband der öffentlichen Wirtschaft (CEEP), Belgien



Dr. Max Uebe
Europäische Kommission



Dr. Regina Görner
Geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Industriegewerkschaft Metall, Deutschland



Dr. Hermann Rappe, ehemaliger Vorsitzender der IG Chemie; ehemaliger Vorsitzender der gemeinsamen Expertenkommission von Bertelsmann Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung ›Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik‹, Deutschland

Modernisierung der öffentlichen Dienstleistungen und der Umstrukturierung auch auf dem Personalsektor befassen müssten. Schrumpfende Budgets oder Wettbewerb seien häufig die nicht immer guten Gründe für die Veränderungen. In einem eigenen Projekt würden die Folgen der Umstrukturierungen für die Beschäftigten, den sozialen Dialog sowie für die Quantität und Qualität der Arbeit untersucht.

Was unternimmt die EU-Kommission, um die Qualität der Arbeit zu einem Markenzeichen für Europa zu machen, wie es der EU-Kommissar für Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit am Vortag formuliert hat? Auf diese prononcierte Frage von Moderator Karl-Heinz Schulz zitierte Max Uebe zunächst den »strategischen Kalender« für das laufende Jahr und verwies auf diverse Initiativen und Mitteilungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Generationengerechtigkeit sowie zur Portabilität von Rentenansprüchen, um damit zum Abbau von Hindernissen auf dem europäischen Arbeitsmarkt beizutragen. Außerdem werde eine Mitteilung zur Flexicurity erarbeitet, die Ende des Jahres in die gemeinsamen Prinzipien der Mitgliedsstaaten zur Flexicurity münden solle. Ferner würden derzeit die Antworten auf Fragen zum »Arbeitsrecht« ausgewertet, die sich unter anderem mit Leih- und Schwarzarbeit auseinandersetzen.

Zu den allgemeinen Beiträgen zur Qualität der Arbeit zähle u.a. der europäische Sozialfonds mit rund 35 Milliarden Euro, aus dem Initiativen und Projekte finanziert werden. Sehr wichtig sei dem Kommissar der Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR – Corporate Social Responsibility), den er auch über die EU hinaus zu exportieren gedenke. Als Kernkompetenz sei die Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz anzusehen: Hier liefen derzeit Konsultationen über bestimmte Themen wie krebserregende Stoffe oder Rückenschmerzen. Ganz besonders aber, so Uebe, liege dem Kommissar der soziale Dialog am Herzen.

Gerd Andres nutzte die Diskussionsstunde, um die Bedeutung von »Guter Arbeit« und INQA, der Initiative Neue Qualität der Arbeit, hervorzuheben. Erkenntnisse über gute Arbeit gebe es zentnerweise, aber wichtig sei auch die Umsetzung. INQA habe sich von Anfang an als Netzwerk verstanden, als ein Projekt, an dem viele – von den Sozialpartnern bis zum Bund – beteiligt seien. Er freue sich, dass es gegenwärtig Überlegungen gebe, die vorgesehenen Mittel aufzustocken.

So seien gute Arbeit, soziale Sicherung im Entwicklungszusammenhang sowie CSR auch Themen der wenige Wochen später folgenden Tagung des Arbeits- und Sozialministerrats der G 8. Sein Haus habe überdies ein massives Interesse daran, dass die Portabilität von Altersvorsorge geregelt und die Flexicurity in den gemeinsamen Prinzipien verankert werde. Europa, so Andres, funktioniere ein ganzes Stück weit nach dem Prinzip »voneinander lernen«.

Er freue sich zu sehen, was aus INQA alles geworden sei, beendete der Staatssekretär sein Statement. So werde zurzeit intern und extern an der Frage gearbeitet, wie eine demographisch veränderte Gesellschaft, auch im europäischen Kontext, in Zukunft aussehen müsse. »Ich glaube, dass INQA etwas Gutes ist, das man auch als Modell für Europa vorzeigen kann.« Und er sehe sich ganz an der Seite von EU-Kommissar Špidla, wenn auch er die Qualität der Arbeit als Gütesiegel für Europa betrachte.

Gewerkschafterin Görner merkte an, dass es bei allem Konsens in diesen Fragen auch viele Diskussionen gebe, die sich nicht mit der Steigerung der Qualität, sondern mit der Steigerung der Quantität der Arbeit befassen. Sie halte es für wichtig, die Diskussionen nicht im Kreise der Arbeitsschützer zu belassen. Es müsse in allen Organisationen die Grundfrage gestellt werden, ob sich Europa mit seinen Ressourcen und Potenzialen in den Kampf um die billigsten Arbeitsplätze begeben oder ob es sich im oberen Bereich von Qualität und Innovationen positionieren wolle.

Das Plädoyer für die Qualität der Arbeit betrachte er als ein Plädoyer für die Zukunft Europas, meldete sich Prof. Dr. Emanoil Ancuta zu Wort, der sich als Präsident der Rumänischen

Stiftung für Demokratie und politische Bildung e.V. in Bukarest vorstellte. Er wolle seiner Regierung über den Kongress berichten und er hoffe, dass sie aus diesen Diskussionen lerne und noch einen Schritt weiter bis hin zur Verwirklichung gehe. Das Plädoyer für die Qualität der Arbeit, bekräftigte Professor Ancuta, sei ein Plädoyer für ein starkes Europa, für ›eine Kompetenz Europas im internationalen Wettbewerb‹.

Dieter Steinborn von der Unternehmensberatung für Gesundheit, Sicherheit und Arbeitsschutz machte darauf aufmerksam, dass man in all den Diskussionen um Unternehmenskultur nicht vergessen dürfe, dass dazu auch die Unternehmensethik und die Unternehmensmoral gehörten. Da gebe es ein paar ›dicke schwarze Flecken‹ in der Unternehmenskultur-Landschaft, auch in der Bundesrepublik.

Dr. Hermann Rappe, ehemaliger Vorsitzender der IG Chemie, forderte die Gewerkschaften auf, dem Thema der betrieblichen Gesundheitspolitik mehr Gewicht einzuräumen und sie nicht als ideologische Frage, sondern als Frage der Vernunft und der Menschlichkeit zu betrachten. Vielleicht könne man ja Unternehmen oder Branchen in einer Art Positivliste nennen, die vorbildliche Initiativen vorzuzeigen haben. Die Zukunft der Gewerkschaften, so Rappe weiter, liege nicht nur auf dem Gebiet der Tarifpolitik, sondern auch in Fragen der Lebensqualität. Die Beschäftigung mit derartigen Themen würde für die Gewerkschaften mehr Werbung bedeuten als die eine oder andere ›Streiterei um den letzten Pfennig‹. Betriebliche Gesundheitspolitik, Lebensqualität und gute Arbeit seien allesamt als gute Themen für die Gewerkschaften anzusehen.

Regina Görner artikuliert daraufhin ihre Sorge, dass die Belegschaften einen immer virtuelleren Charakter annähmen und dass eine dauerhafte Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeitern zur Seltenheit verkommen könnte. Wenn dies der Fall sei, könne eine betriebliche Qualifikation nicht mehr in dem Ausmaß wie jetzt gewünscht verwirklicht werden: Es gebe dann allenfalls eine Kernbelegschaft, die von den erstrittenen guten Bedingungen profitieren würde.

4

Workshops – Handlungsoptionen für eine Verbreitung von mitarbeiterorientierten Unternehmenskulturen in Europa

Workshop 1

Wirtschaftsstandort Europa –

Unternehmenskultur zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit

mit **Martin Spilker (Moderation)**, Leiter des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur/Führung, persönlicher Referent von Liz Mohn, Bertelsmann-Stiftung, Deutschland, **Prof. Dr. Eckard Minx**, Leiter der Abteilung Forschung, Gesellschaft und Technik, DaimlerChrysler AG, Deutschland, **Dr. Donald J. A. Kalff**, Buchautor und Unternehmer im Bereich Biotechnologien, Impact, Niederlande, **Walter Köbele**, Vorsitzender der Geschäftsführung, Pfizer Deutschland GmbH, Deutschland, **Walter Lindemann**, Zentralbereichsleiter Personalentwicklung Deutsche Post World Net, Deutschland.

»Reagieren wir nicht oftmals mit den Führungsinstrumenten der Vergangenheit auf die Herausforderungen der Zukunft? Wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus, und wie könnte die Führung der Zukunft aussehen? Und werden wir in Europa gewinnen?« Mit diesen Worten eröffnete Moderator Martin Spilker, Leiter des Kompetenzzentrums Unternehmenskultur/Führung bei der Bertelsmann-Stiftung, den Workshop Nummer eins.

Impulsreferat von Prof. Dr. Eckard Minx

Der Referent näherte sich der Frage des Moderators zunächst mit einer kleinen Anekdote aus dem Buch von Fritz B. Simon ›Gemeinsam sind wir blöd!‹: »Während des ersten Weltkrieges gerät ein Trupp von Soldaten in den Alpen in einen Schneesturm und verirrt sich. Tage vergehen, und der Offizier schreibt seine Leute schon ab. Als diese wieder im Lager auftauchen, ist er natürlich neugierig und will wissen, wie sie zurückgefunden haben. Mit Hilfe der Landkarte, die wir in einem verlassenen Rucksack gefunden haben, sagen die Soldaten. Doch die Landkarte, so sieht der Offizier mit einem Blick, zeigt die Pyrenäen. Und nicht die Alpen!«

Minx: »Landkarten sind lebenswichtig. Aber Landkarten sind nicht schlichte Abbildungen, sondern Interpretationsmuster der Realität. Wir alle brauchen Landkarten der Zukunft. Zukunft aber braucht Herkunft, wie schon der deutsche Philosoph Odo Marquardt so treffend formuliert hat. Das heißt: Landkarten entstehen durch die Kenntnis der Vergangenheit und Erfahrungen.« Und Europa sei geradezu prädestiniert, derartige Landkarten zu malen, »weil wir diese Erfahrungen über viele Jahrhunderte haben«.

Daraus, so der Professor, lassen sich einige Punkte ableiten. Erstens: Führungsfähigkeit in Zukunft fordert dauernden Perspektivwechsel. Wir müssen das Ganze in den Blick nehmen und nicht nur immer die Teile. Innovation und Führung sind mehr als nur Wissenschaft und Forschung. »Was wir bräuchten in Europa, das wäre, uns von der bürokratischen Selbstfesselung zu befreien.«

Zweitens: Umfeldveränderungen verlangen nach Innenweltveränderungen in unseren Köpfen. Aus Routinen und Verfahren der Kontrolle wird nichts Neues, entsteht keine zukunfts-feste Idee und keine Vision. Es geht um den Wettbewerb der Ideen und auch der Führungsideen. Dafür haben wir in Europa exzellente Voraussetzungen. Doch der Erfolg ist nicht automatisch garantiert.

Daher braucht es drittens: eine Kultur des Umgangs mit Fehlschlägen – man muss auch scheitern dürfen, ohne dafür bestraft zu werden. Minx: »Da haben wir Nachholbedarf.«

Nicht zuletzt gelte es, mit Unsicherheiten zu leben statt Patentrezepten hinterherzujagen, kurzum: »viel dafür zu tun, dass die Menschen nicht daran gehindert werden, erfolgreich zu sein«.

Die eingangs erzählte Anekdote aus dem ersten Weltkrieg habe einen Zuhörer aus einem seiner Seminare dazu inspiriert zu sagen: Eigentlich müssten wir in den Köpfen der Menschen

Erinnerungen an die Zukunft organisieren. Richtig verstanden heiße das, aus der Basis von Erfahrung Bilder in den Köpfen von Menschen zu erzeugen, Bilder, die Optionen definieren und Perspektiven beschreiben.

Impulsreferat von Dr. Donald J.A. Kalff

Der Unternehmer setzt ebenfalls auf Menschen, wenn es um die Frage der Wettbewerbsfähigkeit Europas geht: »Europa hat viele Wettbewerbsvorteile.« Selbst Eigenschaften, die bisher für einen Nachteil gehalten wurden, hätten sich inzwischen als Vorteil erwiesen. So sei es zwar ein Nachteil, dass es in Europa im Gegensatz zu den USA 27 verschiedene Rechtssysteme und zahlreiche unterschiedliche Sprachen und Kulturen gebe. Andererseits trage gerade diese Diversität dazu bei, dass es vielfältige Geschäftsmodelle gebe, und dass eine für Innovationen sehr offene Atmosphäre herrsche. Nicht nur die weltgrößten internationalen Player haben ihren Hauptsitz in Europa; auch die traditionellen Familienunternehmen tragen zu dieser Vielfalt bei. Hinzu komme das breite Spektrum an Finanzierungsmöglichkeiten und die Tatsache, dass in Europa das Shareholder-Modell nicht so ausgeprägt ist wie beispielsweise in den USA. Schließlich habe sich gezeigt, dass es nicht immer in die richtige Richtung führe, wenn alle Anstrengungen nur auf den Shareholder Value ausgerichtet seien.

Laut Kalff ist Europa bereits heute die wettbewerbsfhigste Region. Wenn das so bleiben solle, dann plädiere er vor allem für eines: schnell sein und die Wettbewerbsvorteile Europas bewusst nutzen.

Impulsreferat von Walter Köbele

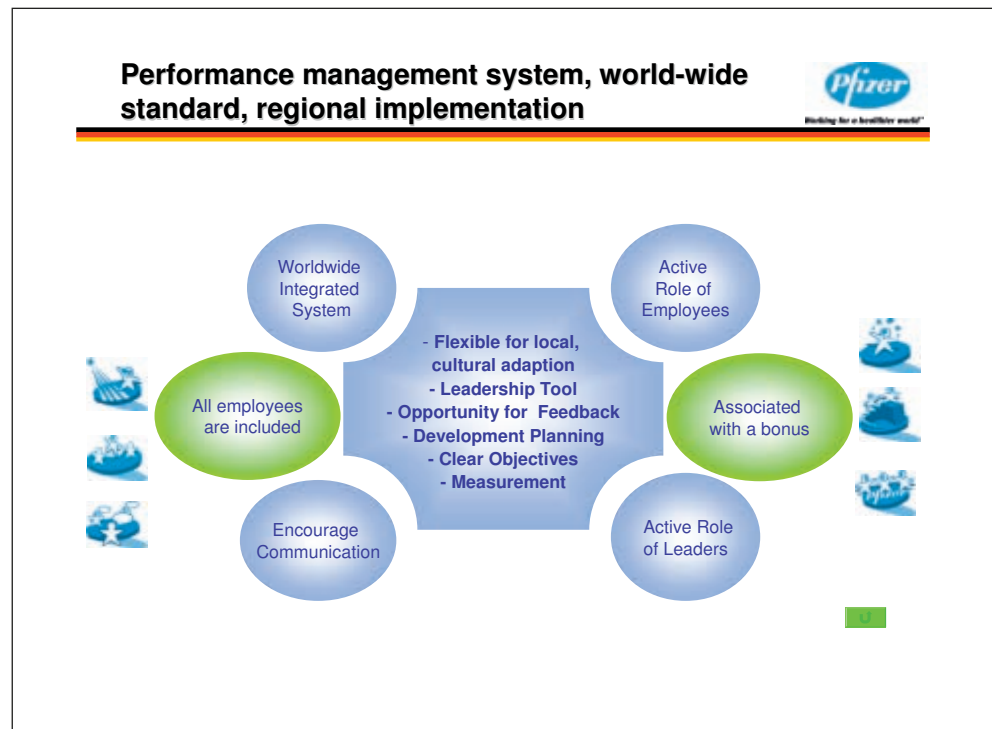
Europa, so der Referent, müsse nicht nur die Länder der Europäischen Union umfassen. So würden bei dem amerikanischen Pharma-Unternehmen bereits die Türkei und Russland zu »Europa« gezählt.

Unter »Unternehmenskultur« versteht Köbele eine »grundlegende, kollektive Überzeugung, die Denken, Handlungen und Gefühle von Führungskräften wie Mitarbeitern signifikant beeinflusst und somit für ein Unternehmen charakteristisch ist«. Diese manifestiere sich in den

Europe's Strategic Advantages

- Avoidance of the shareholder model
- Diversity in conducting business
- Wide range of sources of finance
- Low transaction cost in an age of networking
- Culturally equipped for open innovation
- Home of the world's largest players





Äußerungen, dem Slogan, dem Umgangston, dem Service sowie im Verhältnis zu Interessengruppen und Kunden. Auch äußere sich eine Unternehmenskultur darin, wie mit Prozessen und Veränderungen umgegangen wird. Köbele betonte: »Unternehmenskultur ist keine Modeerscheinung, keine Kampagne und keine Kurzzeit-Management-Strategie.«

Meist brauche man sich nur eine Stunde in einem Unternehmen aufzuhalten, um zu wissen, »wie die wirklich ticken«. Es genüge schon, an einer Besprechung teilzunehmen, so Köbele. Denn vor allem, wenn Konflikte aufträten, zeige sich wirklich, ob eine vorgegebene Unternehmenskultur auch gelebt wird.

Köbele berief sich auf eine Studie, die seit 1974 die Entwicklung der Unternehmenskulturen in Europa und den USA verfolgt hat. Dabei zeigt sich, dass die hierarchischen Strukturen, aber auch das Sicherheitsdenken in Europa stärker ausgeprägt sind, während die Menschen in den USA eher bereit sind, Risiken einzugehen. Gemessen am Aktienindex, haben sich Europa und die USA in den vergangenen zehn Jahren immer mehr angeglichen. Die Unternehmenskultur spiele dabei eine große Rolle, so Köbele. Denn sie entscheide darüber, wie ein Unternehmen mit den Herausforderungen der Zukunft zurechtkommt.

Die Pharma-Branche stehe vor vielen neuen Herausforderungen: steigende Konkurrenz durch Generika, größerer Einfluss der Interessengruppen und veränderte Absatzmärkte. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, seien die Werte in einem Unternehmen wichtig. Bei Pfizer sind das unter anderem Kundenorientierung, Teamwork, Integrität, Respekt, Qualität, Innovation, Leistung, Gemeinschaft und Führung.

Damit diese Werte auch gelebt werden, wurde bei Pfizer ein Performance-Management-System installiert, in das alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezogen werden, von der Servicekraft bis hin zum Versandmitarbeiter. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst können die Kriterien definieren, anhand derer die Führungskräfte bewertet werden. Wie zum Beispiel gehen die Führungskräfte mit Diversity um, wie mit Umsturz- und Change-Prozessen? Und inwieweit wird das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters wirklich gefördert? Für Letzteres sorgt bei Pfizer ein umfangreiches Lernprogramm. Besonders talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit, sich an den Partner-Universitäten weiterzubilden, zum Beispiel in St. Gallen oder Mannheim – oder werden auch schon mal an die Elite-Universität Harvard geschickt.

Code of Conduct



Der Code of Conduct reflektiert die wichtigsten Werte, Ideen und Visionen von Deutsche Post World Net und ist eine für alle Regionen und Unternehmensbereiche des Konzerns verbindliche Formulierung

<p>Unsere ethischen Verpflichtungen</p> <ul style="list-style-type: none"> Qualität im Fokus Kundenzufriedenheit Gesetze und ethische Grundsätze Transparenz Rechnungslegungs- und Berichtswesen Geldwäsche 	<p>Integrität in unserer Geschäftspraxis</p> <ul style="list-style-type: none"> Vertrauen der Aktionäre Dialog mit Geschäftspartnern Interessenkonflikte Fairer Wettbewerb Bestechung und Korruption Geschenke und Vorteile Finanzielle Zuwendungen an Dritte Datenschutz
<p>Unser Maßstab der Zusammenarbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> Individuelle Verantwortung und Einbindung Gegenseitiger Respekt und Offenheit Chancengleichheit/Diversity Gesundheitsmanagement Unternehmenseigentum Rechtliche Verfahren Insider-Informationen 	<p>Unsere soziale Verantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> Gesellschaftliche Belange Umwelt

Konferenz „Qualität der Arbeit – Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze - Workshop 1

9

Insgesamt wehe derzeit ein frischer Wind bei Pfizer, berichtete Köbele. Auch in Bezug auf Europa hat der erst kürzlich ernannte CEO, Jeffrey B. Kindler, neue Wegweiser gesetzt: »Nutzt die Chancen, die Europa aufgrund seiner Vielfalt hat«, gab er Köbele mit auf den Weg. »Wenn das klappt, machen wir das auch woanders.«

Impulsreferat von Walter Lindemann

»Veränderung« sei das Stichwort, das die Deutsche Post seit dem Mauerfall geprägt habe, sagte Lindemann. Denn die immer noch existenten Vorurteile von »Schneckenpost« und »Beamten-Staatsapparat« seien inzwischen längst überholt. Die Deutsche Post hat sich zu einem international agierenden Logistik-Konzern entwickelt, der in 220 Ländern tätig ist und mit 520.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zweitgrößte Arbeitgeber weltweit ist.

Das bringe viel Verantwortung mit sich. Wichtig sei es dabei, die »Kunst des neuen Managements von Europa aus« zu beherrschen, so Lindemann. Da bei der Post eine Service-Dienstleistung verkauft werde und kein konkretes Produkt, sei die Unternehmenskultur ein besonders wichtiger Eckpfeiler. Denn Produktivitätsfortschritte werden nur wirksam, wenn die Mitarbeiter mitgenommen werden. Den Schlüssel zum Erfolg sieht Lindemann darin, »Kundenintelligenz und Mitarbeiterintelligenz zu nutzen«. Auch er betonte die Bedeutung einer guten »Fehlerkultur«.

Damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser mit den Unternehmenswerten identifizieren können, hat die Post ein besonderes Modell eingeführt: Jedes Vorstandsmitglied steht für einen bestimmten Wert. Ob es darum geht, »exzellente Qualität zu liefern«, »die Kunden erfolgreich zu machen«, »Integrität zu leben« oder »gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen« – jedes Vorstandsmitglied lebt einen der insgesamt sieben Werte explizit vor. »Schließlich wollen wir es nicht beim Hochglanz belassen, sondern die Werte mit Leben erfüllen«, so Lindemann. Diese Werte sollen natürlich nicht im Vorstand bleiben, sondern auch nach unten auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaskadiert werden. Jeder einzelne Mitarbeiter muss erkennen können, was er konkret davon hat, diesen Wert zu leben.

Diskussion

Wolfgang Bücherl von der Europäischen Kommission fragte, wie Pfizer konkret die »europäische Vielfalt« nutzen will. Köbele hob erneut die hohe Bedeutung einer Fehlerkultur hervor, in der man »nicht für jeden Fehler gleich bestraft werden darf«. Ein Chef sollte offen sein und die Mitarbeiter »auch mal probieren lassen«. Wenn es dann funktioniert, heißt es »scale up«, wenn nicht, wird das Projekt eben wieder eingestellt.

Heinz Kowalski vom Institut für betriebliche Gesundheitsförderung steht dieser »Kultur der Fehlschläge« noch skeptisch gegenüber. Denn wie geht ein Unternehmen damit um, wenn Fehlschläge tatsächlich zur Krise führen, wie seinerzeit bei der E-Klasse?

Sicherlich, erwiderte Minx, habe Daimler früher den Leitsatz »das Beste oder nichts« gehabt. Inzwischen habe man gelernt, dass gerade aus Problemen heraus die besten Veränderungen entstehen können. Kurzfristige Fehlschläge könnten sogar dazu beitragen, langfristige Fehler zu vermeiden. Schließlich ginge es hier nicht um kurzfristige Kosmetik, sondern um langfristige Arbeit an den Wurzeln. So sollte man Menschen die Chance geben, an Fehlschlägen zu wachsen. Dafür sei natürlich Vertrauen eine wichtige Voraussetzung. Vertrauen der Führung in die Mitarbeiter, aber auch der Mitarbeiter in die Führung.

Gerhard Fisch von der SPD-Bundestagsfraktion bekräftigte, dass Menschen als Ressourcen gesehen werden sollten und nicht nur als Kostenfaktor. Doch wie könne man den Menschen angesichts all dieser Veränderungsprozesse Lust auf Neues machen und gleichzeitig ihrem Bedürfnis nach Sicherheit gerecht werden?

Professor Minx nannte verschiedene Voraussetzungen für Veränderungsbereitschaft, zum Beispiel Druck und Motivation, aber auch das Gefühl, dass die Veränderung gebraucht werde. Die Welt werde immer komplexer, und Veränderung sei nicht geradlinig, sondern zirkulär und iterativ. Minx prägte einen Begriff, der später auf der Konferenz noch öfters fallen sollte: Erforderlich sei eine Art »heitere Besessenheit«. Das heiße, »Dinge wagen, etwas anstoßen, und sich klar machen, dass wir in einem ständigen Veränderungsprozess sind«.

Auf die Frage, wie gute Unternehmenskultur entsteht, nannte Köbele verschiedene Faktoren: Familienfreundlichkeit, Unterstützung auch bei Ernährung und Gesundheit und die Möglichkeit zum Home Office. »Das rechnet sich«, sprach Köbele aus eigener Erfahrung: Eine Mitarbeiterin, die vor etwa 15 Jahren aus privaten Gründen von zuhause aus arbeiten wollte, kam später in die Zentrale zurück, um dann eine eindrucksvolle Karriere zu machen.

Dr. Kalff betonte, dass Management nicht nur anhand von Buchhaltungsprinzipien stattfinden darf. Gerade im Interesse der Shareholder gelte es, auch andere Werte zu berücksichtigen.

Ulrich Riese von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin sah das kritisch: »Wenn es eng wird, dann wird ja doch der große Hammer rausgeholt.« Denn selbst wenn man jahrelang von »Wertschätzung der Mitarbeiter« rede – davon habe ein Mitarbeiter nichts, wenn er entlassen wird.

Walter Lindemann plädierte in diesem Punkt für Offenheit und dafür, gemeinsam Lösungen zu finden. Walter Köbele wies zudem darauf hin, dass es für die Mitarbeiter umso einfacher ist, eine neue Stelle zu finden, je qualifizierter sie sind. So gelte es, von Anfang an auf gute Weiterbildung zu setzen und die Mitarbeiter darauf vorzubereiten, mit Veränderungen flexibel umzugehen.

Ludger Ramme vom deutschen Führungskräfteverband warf ein weiteres Thema auf: Gibt es in der heutigen Zeit noch so etwas wie »Patriotismus«, zu verstehen als »Liebe zum Standort«? Hier bekannten sich sowohl Walter Lindemann von der Deutschen Post als auch Eckard Minx von Daimler eindeutig zu ihren Wurzeln. Nur auf der guten Grundlage der jeweiligen Standorte konnten die Unternehmen zu dem werden, was sie heute sind. Und, so hob Minx hervor: »Deutschland hat nach wie vor die weltbesten Ingenieure.« Nicht ohne Grund kämen auch aus

dem Ausland viele Menschen nach Aachen, Stuttgart, Darmstadt und Mannheim, um hier zu studieren.

Doch warum soll Europa ein »Young People's Business« sein, wollte Dr. Gerhard Ernst vom Bundesministerium für Bildung und Forschung wissen. Wie kann man auch die 40- und 50-Jährigen zu »heiterer Besessenheit« motivieren? Und wie gehen wir damit um, dass immer mehr der jüngeren Menschen einen Migrationshintergrund haben?

Professor Minx zeigte sich überzeugt: »Es gibt nur dort Probleme, wo wir zu wenig fördern.« Auch die demographische Entwicklung halte er nicht für so dramatisch, wie sie oft dargestellt wird.

Der neu entstandene Begriff der »heiteren Besessenheit« wurde schließlich zum Schlusswort der Diskussion. Heinz Kowalski ergänzte: Eine »heitere Besessenheit« täte nicht nur dem Unternehmen gut, sondern wäre auch gesundheitsfördernd.

Vielleicht, so resümierte Moderator Martin Spilker abschließend, »sind wir heute dem Ziel ein wenig näher gekommen, eine »Landkarte der Zukunft« für Europa zu zeichnen«.

Workshop 2

Humanvermögen – Beitrag zum Unternehmenserfolg

mit **Dr. Matthias Böcker**, Geschäftsführer der ›Sparkassen Rating und Risikosysteme GmbH‹, Deutschland, Ministerialdirigent **Ulrich Becker**, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Deutschland, **Peter Friederichs**, Vorsitzender des Vorstandes Human-Capital-Club, Deutschland, und **Andreas Schubert**, Vorstand psychonomics AG, Deutschland.

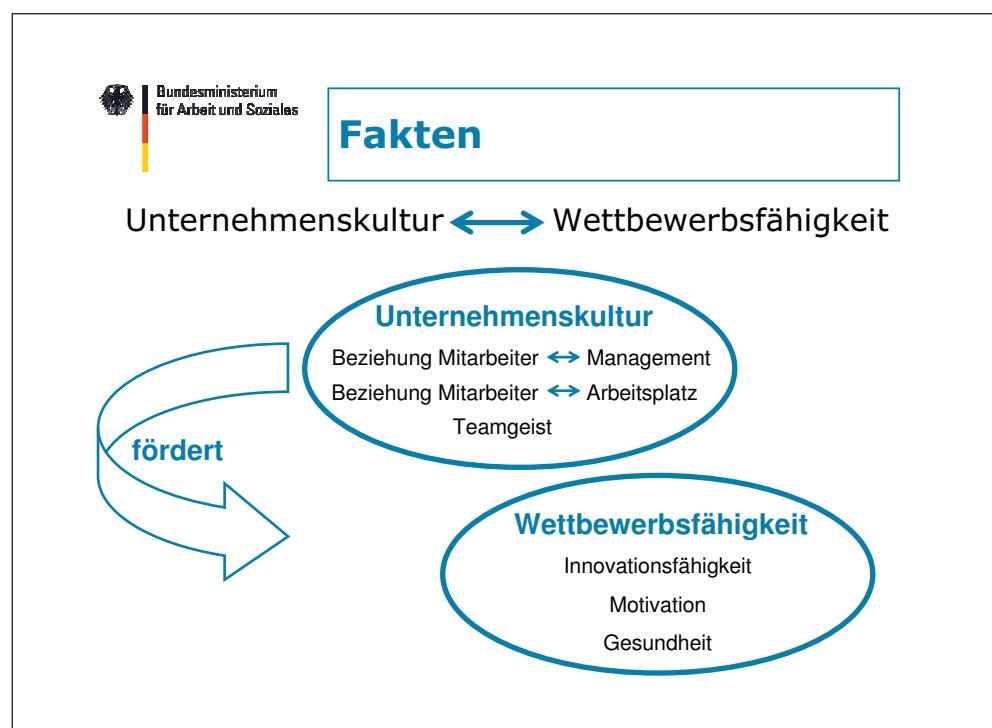
Impulsreferat von Ulrich Becker

Impulsreferat von Ulrich Becker: Die Qualität der Arbeit sei die zwingende Voraussetzung, um das in Lissabon vorgegebene Ziel zu erreichen, Europa bis 2010 zur wirtschaftsstärksten Region der Welt zu machen. »Wir müssen auf Qualifizierung und auf Innovation setzen«, betonte Becker. Dazu sei es notwendig, sich mit den Menschen und ihren Ansprüchen zu befassen.

Über die Unternehmenskultur müsse der richtige Umgang mit dem Humanvermögen gefördert werden: mit einem Management, das die Arbeit seiner Beschäftigten wertschätzt, die berufliche Entwicklung fördert, gesunde Arbeitsbedingungen herstellt und versucht, jedem Mitarbeiter das Gefühl zu geben, dass er für die wirtschaftliche Lage des Unternehmens wichtig ist.

Welche Rolle könne hier sein Ministerium übernehmen? Neben der klassischen Aufgabe, einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, werde sein Haus auch als Aktivator tätig, als eine Institution, die wichtige politische Themen voranbringe – durch Öffentlichkeitsarbeit, durch Veranstaltungen wie diese. Es gelte ein allgemeines Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Förderung des Humanvermögens ein berechtigtes Anliegen sei.

Es gelte, vielleicht auch Kronzeugen in den Betrieben zu suchen, die mit einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur ein Beispiel für andere Unternehmen darstellen. Sinnvoll wäre es auch, Indikatoren zu entwickeln, die Vergleiche zwischen den Unternehmen ermög-



lichen. Die Entwicklung derartiger »Werkzeuge« sei auch Aufgabe seines Ministeriums ebenso wie die Gewinnung und Einbeziehung weiterer Akteure, etwa Vertreter der Finanzwirtschaft.

Impulsreferat von Peter Friederichs

Diplom-Psychologe Friederichs stellte mit dem »Human Capital Measurement« eine Methode vor, die er als »Königsweg zu nachhaltiger Personal- und Unternehmensführung« bezeichnete. Bislang habe es keine vernünftigen Instrumente gegeben, um das Humanvermögen bewerten zu können. Erst wenn diese Möglichkeit bestehe und Manager zur Rechenschaft gezogen werden könnten, sei das Ziel einer nachhaltigen Unternehmensführung erreicht. Der Human-Capital-Club Deutschland wolle dazu beitragen, dass 2010 jeder Manager an der Steigerung des ihm anvertrauten Humanvermögens gemessen werden könne.

Um den Wert des Humanvermögens zu messen, müssten eine Reihe von Indikatoren bewertet werden. Dazu gehörten die Qualifizierungsquote, die Fluktuation, die Krankheitsquote, die Produktivität sowie der Personalaufwand pro Mitarbeiter. Friederichs berichtete über die Anwendung der Indikatoren bei einer gemeinsam mit der Universität München durchgeführten Untersuchung in der Hypo-Bank. Dabei habe man festgestellt, dass der Human Capital Value stark mit der Innovationsleistung der Bereichsleiter ($r = 0,48$), mit dem mitarbeiterorientierten Führungsstil (0,46), dem Geschäftserfolg der Bereichsleiter (0,41) und der Kundenzufriedenheit (0,37) korreliere.

Fazit von Friederichs: Die Messung führe zu einem Benchmarking des Managements. Es ergebe sich ein hoher Effekt auf die Auswahl und Entwicklung der Führungskräfte sowie ein Vorbildcharakter der Human Capital Leader für den Nachwuchs. Es könnten daraus Fördermaßnahmen für Mitarbeiter folgen wie etwa eine gezielte Weiterbildung oder bessere individuelle Förderung. Auf der Management-Ebene könnten danach ein gezieltes Coaching für Führungskräfte durchgeführt und Anreize durch Bonuszahlungen bei Erreichung von Human-Capital-Zielen geschaffen werden. Vorteile für das Unternehmen: Personalrisiken können erkannt und reduziert werden, gezielte Projekte das Image des Arbeitgebers verbessern.



Messung des Human Capital Value durch Indikatoren									
Die Rohwerte der Indikatoren wurden auf eine Prozentrang-Skala (1-100) übertragen.									
Untern.-Bereiche	A	B	C	D	E	F	G	H	I ++
Indikatoren	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang	% Rang
Qualifizierungsquote	34	50	23	65	19	51	68	1	30
Beurteilungsquote	4	30	8	28	10	32	18	93	81
Mitarbeiter in Förderr.	89	100	41	99	73	92	96	3	18
Frauenanteil in Förderr.	84	99	60	100	93	78	95	24	35
Topmitarbeiter im Bereich	58	77	73	91	65	8	88	4	16
Fluktuation	85	57	32	26	57	49	45	4	22
Krankheitsquote	46	74	28	85	51	43	90	0	64
Produktivität	20	91	16	77	57	68	4	12	18
Mehrarbeitsquote	53	93	47	8	27	96	82	0	7
Teilzeitquote	73	81	95	43	70	15	16	62	12
Personalaufw. pro MA	14	22	61	50	14	11	24	34	36
Tantiemeanteil/Gehalt	56	21	56	8	64	35	39	3	15
Gehaltszuwachs	48	77	41	93	62	59	63	15	80
Human Capital Value	49	99	22	92	46	35	80	1	4

Impulsreferat von Dr. Matthias Böcker

Aus Sicht von Geldinstituten ist die Bonität eines Kunden von entscheidender Bedeutung für die Vergabe von Krediten. Die Bonität wiederum könne, so Böcker, mit einem Rating recht gut eingeschätzt werden. Für das Rating werden zahlreiche Faktoren des Unternehmens untersucht. Am Ende werde eine Rating-Note vergeben, die sogar darüber Auskunft geben könne, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein Kunde in den nächsten 12 Monaten seine Zahlungsverpflichtungen nicht mehr erfüllen könne.

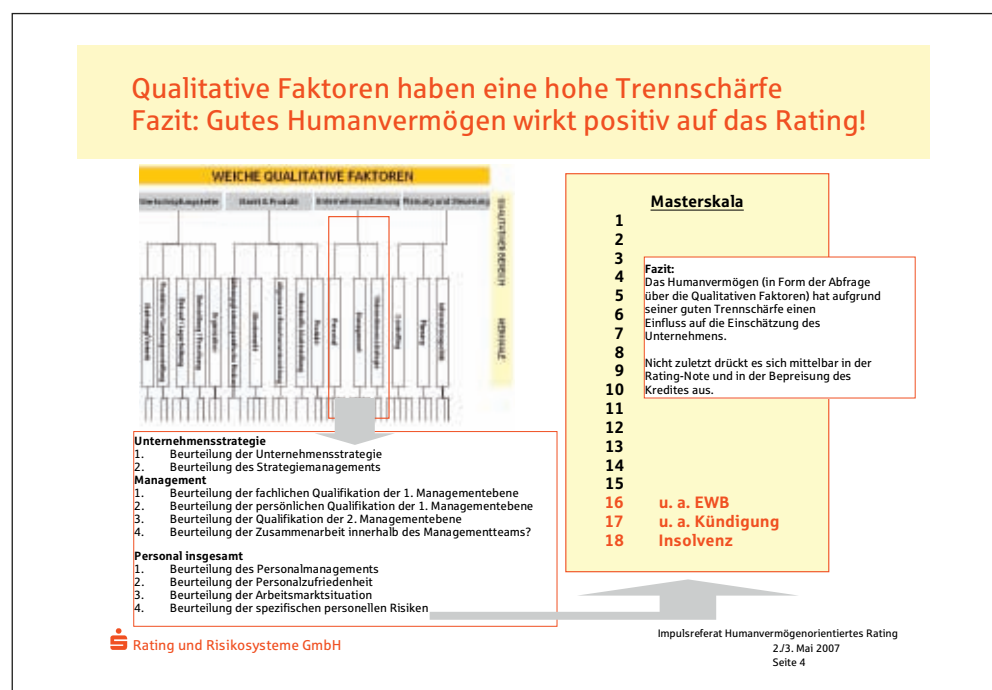
Der eigentliche Treiber für alle Bereiche eines Unternehmens sei das Humanvermögen, das damit für sein Haus zu einem wichtigen Teil der Unternehmenseinschätzung werde, erläuterte Böcker. Oder anders gesagt: Der Faktor Mensch habe einen Einfluss auf die Bonität eines Unternehmens.

Welche qualitativen Faktoren werden nun bei dem Rating bewertet? Böcker unterscheidet zwischen der Unternehmensstrategie, der Management- und der Personalebene. Die Führungskräfte werden nach ihrer fachlichen und persönlichen Qualifikation sowie nach der Qualität der Zusammenarbeit untereinander beurteilt. Bei der Bewertung des Personals spielen das Personalmanagement, die Personalfriedenheit, die Arbeitsmarktsituation sowie die spezifischen personellen Risiken eine Rolle. Fazit von Böcker: Ein gutes Humanvermögen wirkt positiv auf das Rating.

Impulsreferat von Andreas Schubert

Der Referent berichtete über ein Forschungsprojekt der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) mit dem Thema ›Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen durch Verbesserung qualitativer humanvermögensorientierte Kriterien‹. Entstehen solle ein Rating-system, das Unternehmen einsetzen können.

Der Nutzen für Unternehmen ist klar definiert, so Schubert: Das Ratingsystem diene als strategisches Steuerungselement, als Benchmark für Instrumente der Personalabteilung und als Beweis der Unternehmens-Solidität gegenüber dem Markt. Aber auch für Finanzintermediäre sei das System interessant: als ein Instrument zur besseren Risikobewertung, zur Beratungsunterstützung von Unternehmen sowie für eine verbesserte Markt-Positionierung.



Das Forschungsprojekt laufe, so Schubert, in mehreren Schritten ab. Zunächst werden bestehende Ratingansätze bewertet, dann wird ein Modell zum Humanvermögensrating entwickelt, das von einem Expertengremium kritisch gewürdigt wird. Danach erfolgt die Phase der Validierung mit der Durchführung des Erstratings in sechzig Unternehmen. Diese Phase werde jetzt gestartet, interessierte Unternehmen könnten noch in das Projekt einsteigen.

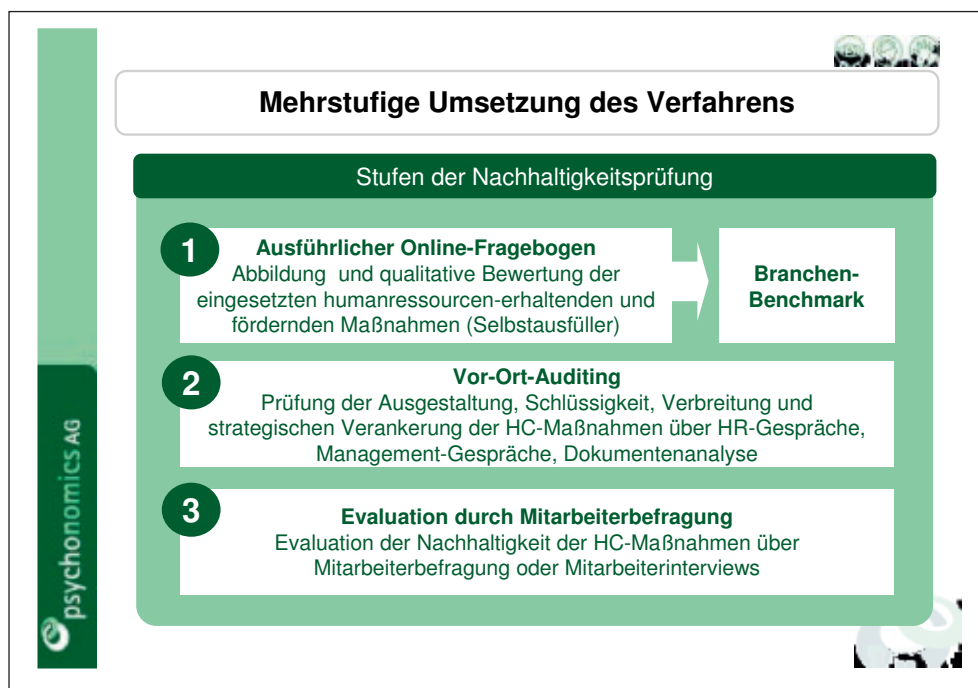
Das Rating-System selber ist unterteilt nach HR-Kernthemen, HR-Prozessen und Nachhaltigkeit. Zu den Indikatoren zählten zum Beispiel die Frage nach Unternehmensleitlinien oder die Frage nach regelmäßigen Mitarbeitergesprächen. Unternehmen, die dieses Instrument nutzen wollen, können in einer ersten Stufe (kostenlos) einen Online-Fragebogen ausfüllen und erhalten danach ein Benchmarking. Um dieses Rating noch zu intensivieren, könne dann ein Vor-Ort-Auditing stattfinden, in dem die Ausgestaltung, die Schlüssigkeit, Verbreitung und strategische Verankerung der HC-Maßnahmen geprüft würden. Die schärfste Prüfung – die der Nachhaltigkeit – sei dann die Evaluation mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung.

Diskussion

Wie weit haben sich die Voraussagen bewährt, die mit den Ratings getroffen wurden, lautete eine Frage an Dr. Matthias Böcker. Das Rating-System, so die Antwort, sei selbstverständlich auf mehrere Jahre ausgelegt. Für die Prognose auf ein Jahr bräuchten die Banken nur die Kontodaten zu überprüfen. Natürlich würden auch die Systeme optimiert nach dem Vergleich von Prognose und den nach einigen Jahren eingetroffenen Realitäten. Die Vision sei eine Voraussage über einen gesamten Konjunkturzyklus (zwischen 10 und 15 Jahren).

Peter Friederichs betonte die Bedeutung von Rankings für das Engagement des Managements: »Wir wollen das Management beeinflussen, am besten durch solche Rankings.« Böcker bestätigte seine Meinung mit dem Satz: »What you can't measure you can't manage.« Friederichs war sich sicher: Erst, wenn sich Manager in solchen Rankings wiederfänden, seien sie geneigt zu handeln. Es sei wichtig, die persönliche Verantwortung zu identifizieren, jedem Vorstandsmitglied ein Feedback zu seiner persönlichen Steigerung des Humanvermögens zu geben.

Ein anderer Workshop-Teilnehmer betonte, dass Messsysteme unbedingt flexibel sein müssten, um auch neue Indikatoren aufnehmen zu können. In weiteren Wortmeldungen wurden



die kleinen Betriebe in den Vordergrund gerückt, die häufig nicht die finanziellen Ressourcen hätten, um sich zum Beispiel um eine Weiterbildung für ihre Mitarbeiter zu kümmern. Wie weit könne das Ministerium hier etwa im Rahmen der Wirtschaftsförderung unterstützend tätig werden, ging eine Frage an Ulrich Becker. Dieser verwies auf INQA, die über zahlreiche regionale Netzwerke und Unternehmensverbunde verfüge.

Sein Haus finanziere den Anstoß, später müssten sich Netzwerke selber tragen, sodass ein Unternehmer für die Dienstleistungen bezahle, die ihm eine bessere Führung seines Betriebes ermöglichen. Es sollten keine Mitnahme-Effekte entstehen, betonte Becker: Die Unternehmen müssten ein eigenes Interesse haben, diese Informationen abzurufen. Hilfe zur Selbsthilfe sei unverzichtbar. Während Andreas Schubert mangelnde Ressourcen als ein fulminantes Problem für kleine und mittlere Unternehmen bezeichnete, meinte Peter Friederichs, dass sich auch der Geschäftsführer eines kleinen Unternehmens mit zehn Mitarbeitern sehr wohl einen Personalentwickler ins Haus holen könne.

Eine andere Frage lautete, wie die genannten Instrumente zur Bewertung und Weiterentwicklung des Humankapitals in einer Sanierungsphase greifen, wenn der Personalaufwand reduziert werden muss. »Wo haben die Instrumente die Elastizität, dass sie auf unterschiedliche Situationen in Unternehmen reagieren können?«, hieß es. Friederichs betonte, dass die Systeme nicht rigide seien. Jedes Unternehmen müsse jedes Jahr seine personalpolitischen Ziele formulieren. Wenn ein Unternehmen ein Sanierungsfall sei, sähen die Ziele sicher anders aus als bei einem Unternehmen in der Prosperitätsphase. Aber auch dann müssten Manager Aussagen zum Humanvermögen treffen.

Workshop 3

Qualität der Arbeit – Einfluss auf die Innovationsfähigkeit



mit **Ulrich Klotz (Moderation)**, IG Metall Vorstandsverwaltung Frankfurt a. M., Deutschland, **Prof. Dr. Dr. Michael Kastner (Moderation, Referat)**, Universität Dortmund, Deutschland, **Prof. Dr. Reinhard Doleschal**, FH Lippe und Höxter, Deutschland, **Rainer Ebke**, Ebke-Küchen, Deutschland, **Christine Reick**, Universität Dortmund, Deutschland, **Walter Ganz**, Fraunhofer Gesellschaft, Institut Arbeitswirtschaft und Organisation, Deutschland, **Hannes Oberlindober**, Tekomedia, Deutschland, und **Dr. Hans-Joachim Schulz**, ver.di Bundesverwaltung, Deutschland.

Impulsreferat von Prof. Dr. Wolfgang Stark

»Innovativ durch Verantwortung« betitelt Stark sein Kurzreferat und begann mit der Frage, wie gesellschaftliche Innovationen über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg gestaltet werden können. Er stellte die Behauptung auf, dass die Entwicklung von Unternehmenskultur und Qualität der Arbeit mehr sei als »Brot und Spiele«: »Die Qualität der Arbeit entscheidet sich morgen an den Wachstumsmöglichkeiten für den Einzelnen und der Verantwortung für die Gesellschaft.«

Werte-orientierte Unternehmen, so der Professor weiter, seien Unternehmen im Sinne einer Verbesserung der Qualität der Arbeit, die sowohl für die Gesellschaft als auch für die Mitarbeiter Sinn stifteten. Notwendig dazu sei eine geeignete Balance zwischen Lernen und Organisieren. Lernen bedeute, Handlungsmöglichkeiten zu überschreiten, und das stehe im Widerspruch zum Organisieren, wo Regeln eingeführt werden, die andere Möglichkeiten ausschließen. Unternehmen müssten diese Balance zwischen der Freiheit des Lernens und der Routine und der Sicherheit des Organisierens finden.

Die Bedingungen für Innovationen entscheiden sich an unseren Vorstellungen von Innovation, so Stark. Normal seien so genannte inkrementelle Innovationen, bei denen Produkte und Prozesse verbessert würden. Darin seien die Unternehmen auch relativ gut. Vor dem Hinter-

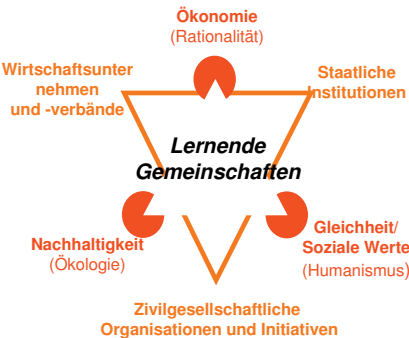



Bedingungen für Innovation in der modernen Gesellschaft


Inkrementelle Innovationen
(Produkt- und Prozessverbesserung) vollziehen sich innerhalb von Unternehmen oder Branchen

Radikale gesellschaftliche Innovationen (sinnstiftende Produkte, neue Märkte und Branchen) benötigen „innovative Milieus“ zwischen den gesellschaftlichen Akteuren

**METALOG ALS GRUNDLAGE
VON CORPORATE SOCIAL
INNOVATION**



**Lernende
Gemeinschaften**



Prof. Dr. Wolfgang Stark, Universität Duisburg-Essen

29.05.2007

grund der Globalisierung könnten Unternehmen in Deutschland und Europa ihren Wettbewerbsvorteil aber nur durch ›radikale Innovationen‹, also durch neue Produkte oder neue Märkte weiterentwickeln.

Radikale Innovationen wiederum entstünden in einem Kontext von Unternehmen, staatlichen Institutionen und zivilgesellschaftlichen Organisationen und Initiativen. Wenn diese radikalen Prozesse entwickelt werden sollten, müsse eine Verbindung hergestellt werden zwischen Ökonomie, Ökologie und der Entwicklung sozialer Werte. Dazu brauche man lernende Gemeinschaften, die über die Unternehmen hinausgehen, die im Metalog gemeinsam soziale Innovationen entwickeln.

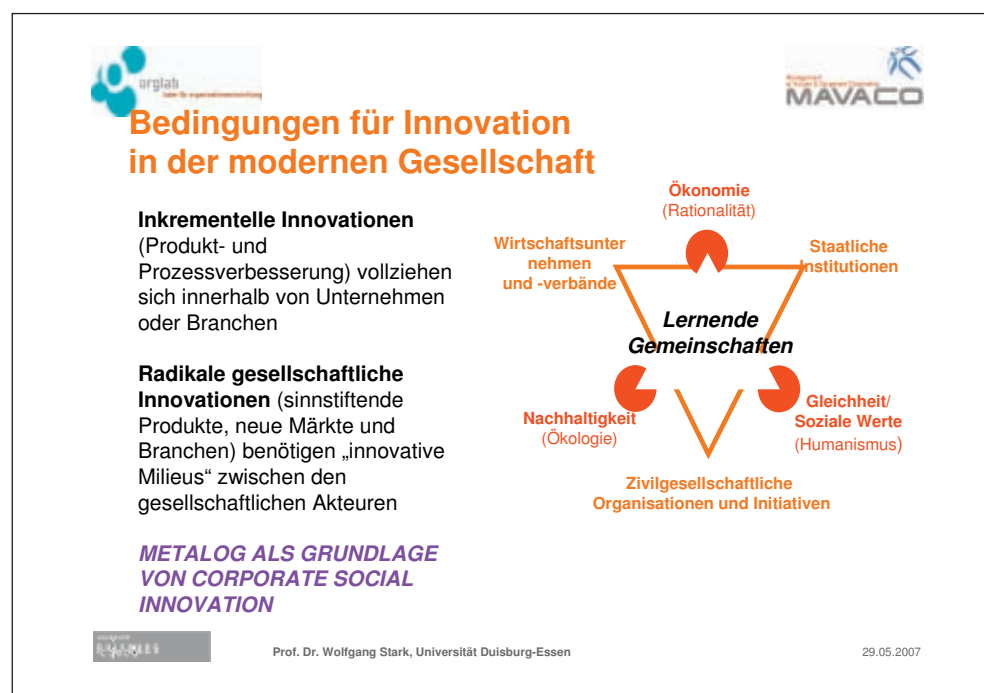
Das wiederum bedeute, dass sich die Rolle der Unternehmen auf dem Weg in die globale Zivilgesellschaft verändere. Gesellschaftliche Verantwortung (CSR) sei ein Schritt in Richtung soziale Innovationen als Katalysator von Veränderungsprozessen sowohl zur Fortentwicklung von Werten und Unternehmenskulturen als auch zur Fortentwicklung intersektoraler Kooperations- und Lernprozesse. »Wenn wir einen intersektoralen Metalog anstoßen«, so Stark, »dann müssen sich sowohl die Unternehmen als auch gesellschaftliche Institutionen und zivilgesellschaftliche Initiativen stärker als bisher öffnen.«

Impulsreferat von Prof. Dr. Reinhard Doleschal

Der Referent stellte die Ergebnisse eines dreijährigen Projekts unter dem Titel ›Innovationsförderliche Unternehmenskultur aus einer anderen Welt‹ vor. Zum Projekt gehörten kleine und mittlere Unternehmen der Holz- und Möbelindustrie (20 bis 250 Mitarbeiter), die Fachhochschule Lippe und Höxter sowie eine Vielzahl von Kooperationspartnern.

Das erarbeitete Produkt nennt sich ›OTIM‹ (Open Total Innovation Management), das Doleschal als ein simples Konzept für Innovationsführerschaft und Unternehmenskultur im industriellen Mittelstand beschrieb.

In der ersten Phase erfolge eine Unternehmensanalyse: ›Wer etwas verändern will, muss fragen, wo er steht.« Untersucht werden etwa die Ressourcen, Finanzen, Kompetenzen, aber auch die Treiber: Sind es Banken, Märkte oder Technologien? Um den Check einfach, schnell und wirksam zu gestalten, sei ein digitales Analyse-Instrument entwickelt worden.



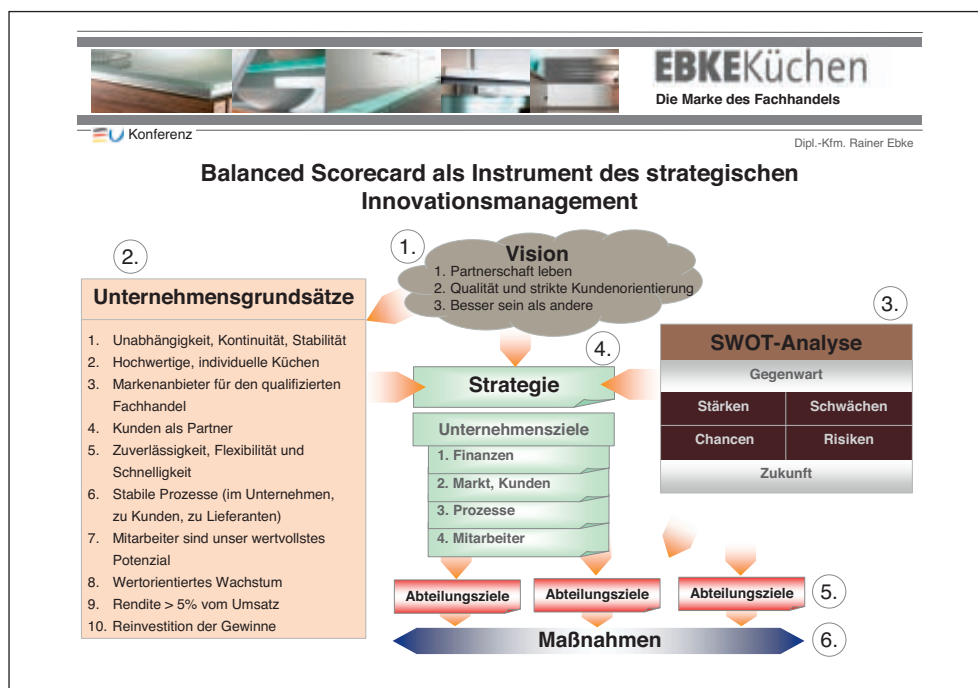
In der zweiten Phase gehe es darum, einfache Dinge zu realisieren. So werde etwa bei der Arbeitssystemgestaltung nach Sicherheit, Ordnung und Sauberkeit gefragt. Bei der Strategie werde eine Lösung auf die Fragen gesucht, welche Ressourcen zur Verfügung stehen, wie die Mitarbeiter qualifiziert werden müssen, wie die internen Prozesse ablaufen, welche Kunden und Märkte bedient werden.

Zum Schluss zählte Doleschal die Erfolgsfaktoren von ›OTIM‹ auf: Es handele sich um einen ganzheitlichen Ansatz von der Unternehmensspitze bis hin zum Pförtner, angeboten würden praxisgerechte Methoden und Werkzeuge, eine große Rolle spielten Ehrlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen, wichtig seien motivierte lernende Mitarbeiter, eine hohe regionale Netzwerkqualität (›Öffnung nach außen‹) sowie gemeinsame Ziele. Eines sei vor allem von Bedeutung: OTIM könne man nicht kopieren. Technik könne zum Beispiel in Japan oder China nachgeahmt werden, Unternehmens- und Innovationskultur jedoch nicht.

Praxisbericht von Rainer Ebke

Ebke-Küchen war einer der Praxispartner im OTIM-Projekt. Das Familienunternehmen (seit 1961) mit 130 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellt kommissionsweise individuell gefertigte Einbauküchen her, die über den Fachhandel vertrieben werden. Zum Markt: Die Boomzeiten waren Mitte der 1990er Jahre vorbei, der Markt, so Ebke, sei in den vergangenen zehn Jahren zweistellig rückläufig gewesen. Die Branche hatte zu kämpfen mit Überkapazitäten, einer Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen und mit Preisdruck – Arbeitsplätze wurden abgebaut, viele Betriebe zahlungsunfähig, aber gleichzeitig, so Ebke, stiegen die Kundenansprüche. Insgesamt habe sich auch in der Küchen- und Möbelbranche das Phänomen der Polarität mit einer wegbrechenden Mitte (zwischen Spitzen- und Billigprodukten) gezeigt.

In den Jahren 2001/02 habe bei Ebke-Küchen ein Prozess der Restrukturierung eingesetzt, 2003 die Umbauphase mit vielen spannenden Erfahrungen begonnen: Innerhalb von zwei Jahren sei in Kooperation mit der FH der komplette Fertigungsfluss neu organisiert worden. Die Produktivität sei in dieser Zeit um 45 Prozent gestiegen. Den aufkommenden Ängsten in der Belegschaft habe man begegnen können, indem man die Betroffenen zu Beteiligten gemacht habe.



Ein Instrument habe bei der Umsetzung sehr geholfen, berichtete Ebke: die Balanced Scorecard. In einem ersten Schritt seien Vision und Unternehmensgrundsätze fixiert und dann die Mitarbeiter mit den Werten vertraut gemacht worden. Anschließend seien die Mitarbeiter nach den Stärken und Schwächen des Unternehmens befragt, die Sicht der Beschäftigten in die Unternehmensziele eingefügt worden. Schließlich wurden Teams gebildet mit der Aufgabe, die Unternehmensziele weiter zu konkretisieren.

Der Umgestaltungsprozess, bei dem die Mitarbeiter aus der Zuschauer- in die Macherrolle wechselten, habe ein unglaubliches Engagement freigesetzt und zu einem Klimawandel im Unternehmen geführt – mit mehr Transparenz, mehr Motivation, mehr eigenverantwortlichem Handeln. Das Ergebnis: Steigerung der Erträge, Sicherung von Arbeitsplätzen und die Einstellung neuer Mitarbeiter (erstmal nach sechs Jahren). Der Schlüssel für jedes Veränderungsmanagement, betonte Ebke, sei das Einbeziehen der Mitarbeiter.

Sein Fazit: Die Initiative für einen Veränderungsprozess müsse von der Geschäftsführung ausgehen. Es bedürfe eines erheblichen Mutes, sich zu öffnen und mehr Transparenz ins Unternehmen zu bringen, und es bedürfe des Vertrauens in die Mitarbeiter. Es sei hilfreich, den Prozess mit einer systematischen methodischen Vorgehensweise zu verbinden und sich eines externen Partners zu bedienen, der nicht nur Konzepte vorgibt, sondern den Prozess auch begleitet.

Statement von Prof. Dr. Dr. Michael Kastner

Über die ›Auswirkungen von Vertrauen als Rahmenbedingung guter Arbeit auf die Innovationskraft‹ ging es im folgenden Beitrag, in dem Kastner kurz das Konzept ›INEUVO‹ vorstellte: Vertrauens-Fehlerlern-Innovations-Gesundheits-Kultur. Seine Thesen: Vertrauenskulturen sind gesünder, Vertrauenskulturen sind schnell – und damit ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Normalerweise, so Kastner, versuche man seine Fehler zu kaschieren. Besser sei es aber, die Fehler zu outen, um einen gemeinsamen Lernprozess anzustoßen. Wichtig sei es, Menschen, die einen Fehler zugeben, so zu behandeln, als hätten sie einen Verbesserungsvorschlag gemacht. Je mehr Vertrauen in einem Unternehmen herrsche, desto eher sei der Mitarbeiter bereit, einen Fehler einzuräumen. Je mehr Fehler zugegeben würden, desto mehr Vertrauen entstehe bei den Kollegen. Daraus wiederum entwickelten sich Ideen zu neuen Prozessen und Produkten. Diese Kultur aber schaffe mehr Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen, was dann als gesundheitsfördernd anzusehen sei.

Praxisbericht von Christine Reick

Im ersten Teil ihres Vortrages beschäftigte sich Reick mit dem Faktor ›Vertrauen‹, das als Element der Unternehmenskultur einen zentralen Stellenwert einnehme. Vertrauen beinhalte neben einer Reihe von guten Eigenschaften aber auch einige Risiken: Denn Vertrauen sei immer auch eine Entscheidung gegen Kontrolle. Kontrolle spiele aber für den Einzelnen, das Team und die Organisation eine Rolle und habe verschiedene Funktionen.

Auf der kognitiven Ebene (Wahrnehmung), so Reick, sorgt Vertrauen zum Beispiel für eine erhöhte Lernfähigkeit und verbessert den Informationsfluss. Auf der affirmativen Ebene (Emotion) vermittelt Vertrauen ein Gefühl der Ruhe und Sicherheit und verbessert die soziale Unterstützung im Team. Auf der konativen Ebene (Handeln) wird durch Vertrauen die Arbeitsmotivation und -leistung erhöht, Probleme lassen sich leichter lösen, die organisationale Handlungsfähigkeit wird verbessert.

Als Praxisbeispiel für gelebtes Vertrauen nannte Reick die Skytec AG, ein stark expandierendes IT-Beratungsunternehmen mit 200 Mitarbeitern weltweit, das mehrfach als bester Arbeitgeber ausgezeichnet wurde. Zur Erfassung der relevanten Dimensionen sei ein Fragebogen für die Mitarbeiter entwickelt worden, auf dem die Mitarbeiter Werte wie Vertrauen,



Funktionen und Folgen von Vertrauen für den Vertrauenden

	kognitiv	affektiv	konativ
Individuum	<ul style="list-style-type: none"> • Reduziert soziale Komplexität • Äquivalent für Informationen • Stiftet Ordnung • Erhöhte Lernfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Gefühl der Ruhe und Sicherheit • Verbessertes persönliches Wohlbefinden 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Handlungs-, Anpassungs- und Stressbewältigungsfähigkeit • Erhöhte Arbeitsmotivation und Arbeitsleistung (Innovativität)
Team	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Akzeptanz von Einflussnahmen (feedbacks) und Abhängigkeit • Verbesserter Informationsfluss • Erhöhte Akzeptanz von Vorgesetztenentscheidungen und ihrer Autorität 	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionales Band zwischen den Teammitgliedern • Emotionale und soziale Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte Hilfs- und Kooperationsbereitschaft • Verbesserte Problemlösefähigkeit • Erhöhte Bereitschaft zu Selbstöffnung
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Informalität • Kostensenkung 	<ul style="list-style-type: none"> • Humorvolles Abteilungs- und Betriebsklima 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhte organisationale Handlungsfähigkeit (Experimentier- und Innovationsfähigkeit)






Seifert, 2001

Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der Organisationspsychologie, Universität Dortmund

Offenheit, Partizipation, Gesundheit und Fehlertoleranz bewerten konnten nach den Vorgaben, wie sehr diese Werte gewünscht und wie sehr sie gelebt werden.

Im Ergebnis habe sich gezeigt, dass Werte wie Vertrauen, Lernen aus Fehlern und Gesundheit als sehr wichtig angesehen werden. Die gewünschten Werte Fehlertoleranz, Offenheit und Partizipation liegen eng an den gelebten Werten. Bei Skytec werde INEUVO mit Erfolg gelebt, so Reick zusammenfassend. Es gebe einen extrem hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum für die Mitarbeiter, von Bedeutung sei die informelle Kommunikation (»Flurfunk«) mit vielen im Firmengebäude eingerichteten Nischen und Ecken zum Reden, die Gehälter werden individuell vereinbart, es gebe keinen Kompetenzkatalog und keine Arbeitsplatzanweisung: Jede Form der Regulierung und Formalisierung werde vermieden.

Die Vorteile dieser Vertrauenskultur: rasches Reagieren auf Kundenwünsche, schnellere Weitergabe von Informationen, direktes und offenes Feedback, gegenseitiges Lernen sowie Vermehrung von Wissen durch Austausch, wodurch individuelle Lösungen für Kunden möglich werden. Christine Reick beendete ihren Vortrag mit einem beeindruckenden Zitat eines Skytec-Mitarbeiters: »Es ist wirklich etwas Besonderes, dass hier jeder der Mitarbeiter auch Unternehmer mit allen Befugnissen, aber auch allen Verantwortlichkeiten sein kann. Das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Kooperationsbereitschaft sind einmalig. Bei Skytec steht jeder für seinen Kollegen ein, und man braucht keine Angst zu haben, einen Fehler zu machen. In dieser Atmosphäre hat man die besten Ideen und der Kunde die erfolgreichsten Projekte.«

Impulsreferat von Walter Ganz

Ausgangspunkt für das Projekt, Performanz-Leitbilder (PerLe) zu entwickeln, war die Frage, warum sich Unternehmen mit Unternehmenskultur und Leitbildern beschäftigen. Da seien Anstöße von außen zu nennen wie Kundenerwartungen oder das Verhalten von Wettbewerbern sowie Anstöße von innen wie Generationswechsel in der Firmenleitung oder die Einführung neuer Managementkonzepte. Welche Konsequenzen haben Leitbilder für ein Unternehmen? Ganz hat einige Probleme ausgemacht: So hinke die Anpassung von Strukturen und Prozessen an veränderte oder neue Leitbilder häufig hinterher. Deshalb seien Leitbilder oft auch nur pure Symbolik, sprich ein Marketinginstrument. Und die Umsetzung bleibe nicht

selten in der mittleren Managementebene stecken: Wichtig sei die Kombination von ›top down‹ und ›bottom up‹.

Man müsse mit den Leitbildern also viel stärker die Arbeitsebene adressieren, meinte Ganz, und nicht nur die Marketing- oder Strategieebene. Von Bedeutung sei ferner die Wirkung eines neuen Leitbildes und damit die Frage der Messung. Die Treiber eines Kulturwandels werden innerbetriebliche Anerkennung erhalten, wenn sie den Effekt nachweisen können.

Neben dem konkreten operativen Geschäft habe man in dem Projekt auch eine Breiterhebung durchgeführt mit der Frage, wie Unternehmenskultur in Unternehmen aussehe. Zwei Gestaltungsparameter wurden angelegt: die Bedeutung von gemeinsamen Werten und Normen sowie der Handlungsspielraum der Mitarbeiter. Ganz lenkte die Aufmerksamkeit seiner Zuhörer auf die Rolle dieser beiden Faktoren in Unternehmen mit einer partizipativen Unternehmenskultur (etwa 15 Prozent aller befragten Unternehmen) und Unternehmen mit einer individualistischen Unternehmenskultur (zirka 20 Prozent).

In beiden Kulturen werde sehr großer Wert auf einen hohen Handlungsspielraum für die Mitarbeiter gelegt. In der partizipativen Kultur komme ein relativ homogenes Wertesystem als verbindendes Element hinzu, in der individualistischen Kultur fehle aber diese gemeinsame Klammer. Beim Blick auf das Wachstum von Beschäftigten und Umsatz stelle sich heraus, dass Unternehmen mit einer partizipativen Unternehmenskultur besser abschneiden. Handlungsspielraum allein also habe keine hinreichende Bedeutung für den Erfolg.

Sein Fazit: Manchen Unternehmen sei nicht ganz deutlich, was man mit Leitbildern gestalten und bewegen könne, wenn man sie nicht allein als strategische Faktoren betrachte. Bei der Umsetzung gelte es, alle Beschäftigten aktiv mit einzubinden. Wichtig sei schließlich die Entwicklung von Instrumenten zur Messung und Bewertung von Leitbildern – aus ökonomischer Sicht und aus der Perspektive des Mitarbeiters (»Hat er einen Nutzen?«).

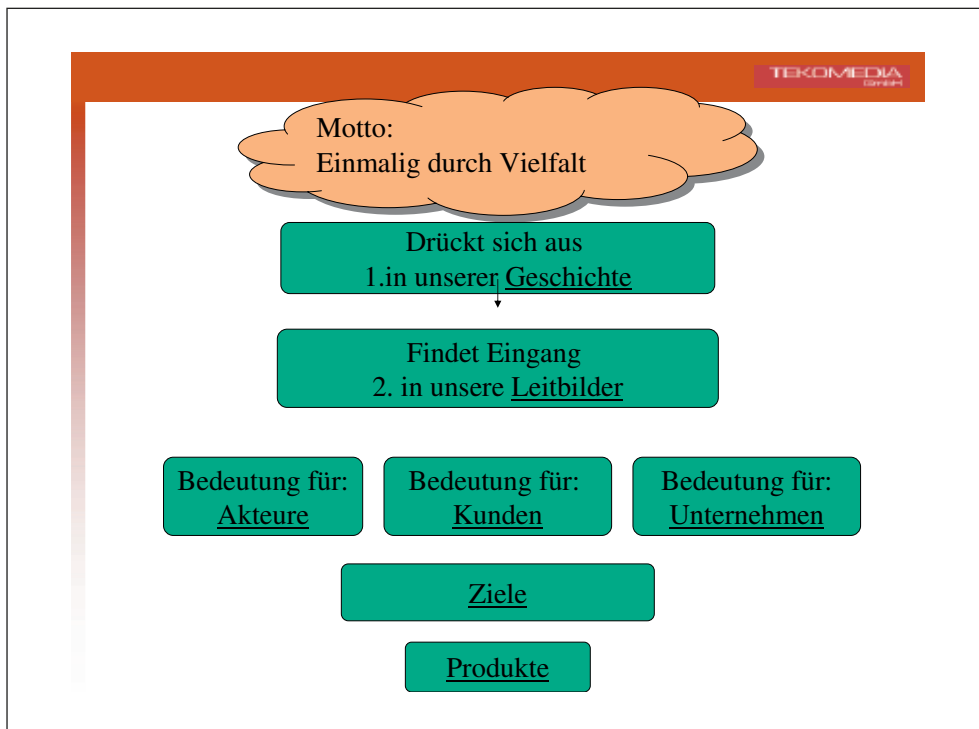
Praxisbericht von Hannes Oberlindober

Der Referent stellte vorab kurz sein Unternehmen vor: Tekomedia biete ›ferndialog-basierte Dienstleistungen‹ an (»weniger elegant: Call Center«) und beschäftige 30 Mitarbeiter. Hervorgegangen sei der Betrieb aus einer ›Widerstandsbewegung‹: Nachdem die frühere Geschäftsführung den Standort aufgeben wollte, gründete die Belegschaft eine Arbeitnehmerinitiative. Da die Beschäftigten aus einem Unternehmen kamen, das stark auf Hierarchie und nicht auf Partizipation setzte und Kommunikation als Fließbandarbeit betrachtete, waren die Ziele des neuen Unternehmens klar: Partizipation, Selbstorganisation und demokratische Selbstverwaltung.

Aber irgendwann, so Oberlindober, stellte sich die Frage: Wofür stehen wir? Es fehlte eine Identität. Zunehmend gab es Kunden, die den selbstgestellten Anspruch von Qualität hinterfragten. Jedes Qualitätsmanagement aber, so der Referent, brauche ein klares Leitbild. Zur Findung dieses Leitbildes habe sich Tekomedia dem Projekt ›PerLe‹ angeschlossen.

Die Beschäftigten wurden befragt und zentrale Leitlinien entwickelt: Zukunftsgestaltung durch Marktführerschaft, Engagement und Qualität, Wachstum und Exzellenz, soziale Kompetenz, Wertpluralismus und differenzierte Führung. Das Papier wurde den Mitarbeitern präsentiert (nach dem Top-down-Prinzip) und, erinnert sich Oberlindober: »Es ging ein Knall durchs Unternehmen«. Die Kritik war deutlich: Das Leitbild gehe an der Arbeitswirklichkeit vorbei, die sprachliche Formulierung stieß auf Unverständnis, die Akteure fühlten sich unzureichend beteiligt. Nach etlichen Feedback-Prozessen wurde das Leitbild grundsätzlich überarbeitet und dann mit jedem einzelnen Mitarbeiter besprochen.

Es sei ein Leitbild entwickelt worden, das eher einer Verfassung ähnele. Oberlindober zitierte die ersten drei sehr wichtigen Sätze: »Erstens: Tekomedia legt Wert auf die Verschiedenheit seiner Akteure. Die Einbeziehung unterschiedlicher Perspektiven und die Kombination



von individuellen Stärken und Fähigkeiten ist Basis der ständigen Weiterentwicklung von Leistungen, Qualität und Arbeitsbedingungen. Zweitens: Souveränität ist Grundwert unseres Unternehmens. Wir haben Zutrauen in die Qualität unserer Arbeit. Wir vertrauen der Fähigkeit und Bereitschaft unserer Akteure zu selbstständigem Handeln und zur Kooperation. Daher schließen wir Misstrauen als Prinzip aus. Drittens: Wir sind ein lernendes Unternehmen. Dies bedingt eine offene Kommunikation miteinander, in der Mängel offen angesprochen und rasch behoben werden, ohne sie als Vergehen anzusehen. Fehler sind Möglichkeiten, etwas zu verbessern, nicht Anlass für Schuldzuweisungen.«

Jetzt gelte es, dieses Leitbild in die Praxis umzusetzen: Was bedeutet es für die Kundenkommunikation und für das Miteinander? So sei eigens ein Steuerkreis »Qualität« gegründet worden, der das Leitbild in Leitlinien für die Telefonie, also den zentralen Arbeitsbereich, übersetzt. Aus den eigenen Reihen wurde ein Coach benannt, der zwischen den individuellen Auslegungen der Leitbilder und dem Qualitätsverständnis des Unternehmens vermittelt.

Referat von Dr. Hans-Joachim Schulz

Der Gewerkschaftsvertreter berichtete über die Entwicklung des »Ver.di-Innovationsbarometers«. Am Anfang habe die Frage gestanden, wie es aussehe mit der entscheidenden Dimension der Innovationskultur in den Unternehmen. Befragt wurden die ehrenamtlich tätigen Aufsichtsratsvertreter von ver.di in den Unternehmen. Es habe einen Rücklauf aus zirka 145 Unternehmen mit insgesamt 1,1 Millionen Beschäftigten gegeben, quer durch alle Branchen und Betriebsgrößen. Die Befragten hatten ein Durchschnittsalter von 50 Jahren und waren im Schnitt 23 Jahre im Betrieb: »Das sind Leute, die wissen, wovon sie sprechen.« Sie wurden gefragt nach der Rolle der Mitbestimmung, nach der Systematik im Innovationsprozess, nach der Unternehmenskultur, nach der Weiterbildung und der gesundheitlichen Problematik anhand des Burnout-Syndroms.

Schulz zitierte einige Ergebnisse: So haben zwei Drittel bis drei Viertel der Befragten angegeben, dass sie ihr Unternehmen im Verhältnis zu anderen Unternehmen in der Branche als innovativ betrachten. Damit bezogen sie sich aber auf Verbesserungen von Prozessen und Produkten. Bei der Frage nach Sprunginnovationen (radikalen Innovationen) mussten 68 Prozent

zugeben, dass sie diese in ihrem Unternehmen nicht erkennen können. Dahinter verberge sich ein enormes Potenzial, meinte Schulz.

Als positiv bezeichnete er die Auskünfte zur Qualifikation: 78 Prozent zeigten sich zufrieden mit dem Angebot an Aus- und Weiterbildung. Weniger gut fiel dagegen die Bestätigung der Aussage aus: »Ich verfüge über ausreichende Möglichkeiten, Innovationsaufgaben voranzutreiben« – zwei Drittel der Befragten mussten verneinen. Eine weitere Frage lautete: »Gibt es in dem Unternehmen eine Kultur der Ermutigung und des Vertrauens?«: 31 Prozent stimmten mit »ja«. Die Möglichkeit offener Kritik bestätigten 30 Prozent, wobei es bei den weiblichen Aufsichtsräten 21 Prozent, bei den männlichen Kollegen 36 Prozent waren.

Die geschlechtlichen Unterschiede zögen sich durch die gesamte Untersuchung, berichtete Schulz: So schätzten Frauen die Bedeutung von »soft skills« für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens höher ein als eine systematische Vorgehensweise, bei den Männern sei es genau umgekehrt. Insgesamt fühlten sich Frauen im gesamten Innovationsgeschehen weniger integriert als die Männer. Schulz: »Über die Hälfte des Innovationspotenzials wird verschenkt.«

Erschreckend sei das Ergebnis bei der Frage nach dem Auftreten extremer Erschöpfung von Mitarbeitern in den Unternehmen: Im Jahr 2005 bejahten 55 Prozent der Aufsichtsratsvertreter diese Frage, im Jahr 2006 waren es 62 Prozent.

Diskussion

Moderator Ulrich Klotz stellte, ausgehend von der Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur, die Frage, wie sich denn von einer Kultur in eine andere wechseln lasse. Häufig, so die Antwort, sei eine existenzielle Krise ein Anlass. Von Vorteil, wiederholte Rainer Ebke, sei die Inanspruchnahme externer Hilfe, die aber nicht nur ein Konzept liefern, sondern den Prozess auch begleiten sollte.

»Können sich denn KMU diese Prozessbegleitung leisten?«, fragte eine Teilnehmerin. Michael Kastner meinte, KMU könnten sich ja auch Steuerberater leisten. Wolfgang Stark merkte an, dass Unternehmenskultur über das Unternehmen hinausgehen müsse. Es handle sich gleichzeitig auch um die gesellschaftliche Kultur und die Frage, welche Rolle die Unternehmen in unserer Gesellschaft spielen. Reinhard Doleschal betonte die Bedeutung von Netzwerken, die Verknüpfung von KMU mit Ausbildungsstätten durch Forschungsprojekte, Praktika und Diplomarbeiten.

Workshop 4

Demographische Veränderung – Herausforderungen für Unternehmen in Europa

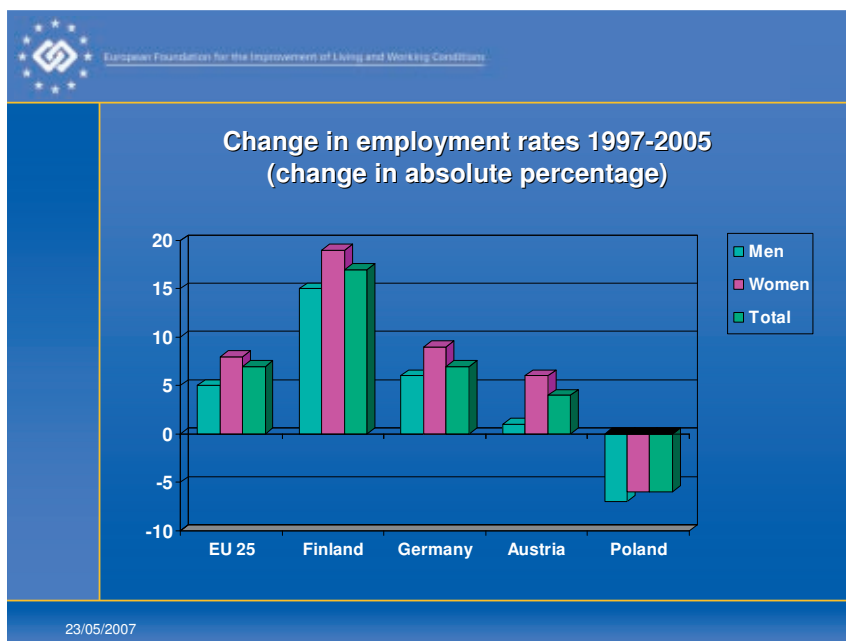
mit **Willy Buschak (Moderation)**, Stellvertretender Direktor der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Republik Irland, **Robert Anderson**, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Republik Irland, **Andrea Dorr**, KMU Forschung Austria, Österreich, **Prof. Dr. Gerd Naegele**, Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V., Deutschland, **Rita Oldenbourg**, Finnish Institute of Occupational Health, Finnland, und **Saskia Wollny**, Bundesagentur für Arbeit, Deutschland.

Impulsreferat von Robert Anderson

Anderson, der ebenso wie Moderator Willy Buschak die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, kurz: Eurofound, vertrat, verstand sich als »Warm Up« für die folgenden Präsentationen und lieferte die Hintergrundfakten: »Wir müssen die alternden Belegschaften im Kontext einer alternden Bevölkerung sehen«, betonte er. Während heute auf einen Menschen über 65 Jahre vier Menschen im arbeitsfähigen Alter kämen, würden es im Jahr 2050 nur noch zwei Menschen sein. »Was bedeutet das? Eine Herausforderung! Keine Niederlage und auch keine Krise«, so Anderson. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liege derzeit bei 41 Jahren und steige alle fünf Jahre um ein weiteres Jahr an.

Kein Wunder sei es also, dass in den letzten Jahren die europäischen Finanzminister begonnen hätten, sich für den demographischen Wandel zu interessieren. Inzwischen stehe das Thema ganz weit oben auf der politischen Agenda.

In Stockholm und Barcelona seien wesentliche Ziele festgesetzt worden – wie das Heraufheben des tatsächlichen Renteneintrittsalters, das momentan in Deutschland und im europäischen Durchschnitt bei 61 Jahren liegt. Die so genannten »Barcelona Conclusions« verpflichteten die Mitgliedsstaaten dazu, das »aktive Älterwerden« zu fördern und die Beschäf-



tigungszahlen der Älteren zu verbessern. Erstens sollten die Arbeitsbedingungen an ältere Belegschaften angepasst werden, um die Arbeitsfähigkeit bis zur Rente zu gewährleisten. Zweitens sollte der frühzeitige Berufsausstieg nicht länger gefördert werden. Und drittens sollten Unternehmen dazu ermutigt werden, Ältere einzustellen.

Im europäischen Durchschnitt liege die Beschäftigungsrate der Älteren bei etwa 43 Prozent. Anderson zeigte, dass insbesondere ältere Frauen oft ohne Beschäftigung seien. Obwohl die Situation in den einzelnen Mitgliedsstaaten sehr unterschiedlich sei, könne doch eine Entwicklung in allen Ländern festgestellt werden: Die Beschäftigungszahlen der 55- bis 64-Jährigen hätten sich in den vergangenen Jahren überall deutlich verbessert – mit Ausnahme von Polen. In Deutschland zum Beispiel seien die Zahlen in den Jahren 1997 bis 2005 um sieben Prozent gestiegen. Anderson fragte die Workshop-Teilnehmer: »Woran liegt es, dass sich die Beschäftigungszahlen bereits deutlich verbessert haben? Es liegt wohl nicht nur daran, dass die Kommission und der Rat sich wünschen, dass sie sich verändern. Zum Teil liegt es daran, dass sich die Gesetze geändert haben. Aber es liegt sicherlich auch an dem Engagement der Unternehmen.«

Impulsreferat von Andrea Dorr

Bevor Andersons Fragen diskutiert wurden, stellte Andrea Dorr von der ›KMU Forschung Austria‹ Studienergebnisse über die älteren Arbeitnehmer in den zehn neuen EU-Mitgliedsstaaten sowie in Rumänien und Bulgarien vor. Das Ergebnis: Es gibt eine relativ gute Integration der Älteren in den Arbeitsmarkt – aber nicht in Polen, Rumänien und Slowenien. In allen Ländern sei das ›aktive Älterwerden‹ bei den öffentlichen Trägern kein vorrangiges Thema.

Die Implementierung von politischen Strategien und Maßnahmen stehe erst ganz am Anfang. »Maßnahmen, die bereits identifiziert werden konnten, sind zum Beispiel Reformen des Pensions- oder Sozialversicherungssystems«, führte Dorr aus. Vor allem die größeren und multinationalen Unternehmen setzten bereits Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer um. Diese seien allerdings nicht explizit auf die Zielgruppe der Älteren ausgerichtet, sondern oftmals in allgemeine CSR-Maßnahmen eingebettet.

Schlussfolgerungen I

- Erhöhung der Integration älterer ArbeitnehmerInnen
 - Bewusstseinsbildung der Bevölkerung und Wirtschaft
 - Koordination der öffentlichen Akteure und Strategien
 - Präventive Maßnahmen (Gesundheitsvorsorge, Lebenslanges Lernen)

Anders ist das bei den Best Practices, die Dorr vorstellte. Bei einem estnischen Busunternehmen zum Beispiel liegt das Durchschnittsalter der über eintausend Beschäftigten bei über fünfzig Jahren. Hier praktiziere man »Redeployment«: Ältere Fahrer würden auf ruhigeren Busrouten eingesetzt oder arbeiteten als Parkwächter. Motiviert würden sie, indem ihnen Wertschätzung entgegengebracht und ihnen die Möglichkeit gegeben werde, ihr Wissen an die Jüngeren weiterzugeben.

Ein weiteres Best-Practice-Beispiel sei Renault in Slowenien, wo insbesondere ergonomische Maßnahmen umgesetzt worden seien. »Dadurch haben sich die Rekrutierungsmöglichkeiten des Unternehmens um ältere Zielgruppen erweitert. Außerdem wurde die Dauer der Beschäftigung verlängert und das Arbeitsklima verbessert«, erläuterte Dorr den Nutzen für Renault.

Um die Integration älterer Arbeitnehmer in den neuen Mitgliedsstaaten weiter zu fördern, müsse vor allem die Sensibilisierung der Bevölkerung und der Wirtschaft für dieses Thema weiter betrieben werden. »Die Notwendigkeit der Verlängerung des Arbeitslebens muss deutlich werden!«, forderte Dorr. Außerdem sei eine bessere Koordinierung der öffentlichen Akteure und ihrer Strategien vonnöten. In den Unternehmen sei es wichtig, auf breit angelegte präventive Maßnahmen statt auf Einzelmaßnahmen zu setzen. Für den Erfolg seien die Unternehmenskultur und das Engagement des Managements sowie der Mitarbeiter ausschlaggebend.

Impulsreferat von Prof. Dr. Gerd Naegele

Gerd Naegele vom Gerontologischen Institut der Universität Dortmund präsentierte einen Leitfaden für gute Praxis im Altersmanagement, der auf 130 Fallstudien beruht, die in elf europäischen Ländern durchgeführt wurden. Der Leitfaden entstand in Zusammenarbeit mit Eurofound, dem Gerontologischen Institut und der University of Cambridge und ist im Internet zu finden (www.eurofound.eu.int).

Doch wie wird »gute Praxis im Altersmanagement« definiert? In erster Linie gehe es darum, dass Unternehmen Altersbarrieren und die Diskriminierung Älterer in der Arbeitswelt bekämpfen, die Altersvielfalt und die intergenerationelle Kooperation fördern, so Naegele. »Warum führen Betriebe ein besonders gutes Age Management ein? Vor allem aus ökonomischen

Institute of Gerontology at the University of Dortmund



Background to the guide

- Project: Employment Initiatives for an Ageing Workforce
- Founded by the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (www.eurofound.eu.int)
- Joint project coordination by Prof. Dr. Gerhard Naegele (Institute of Gerontology at the University of Dortmund) and Dr. Philip Taylor (University of Cambridge)
- Review of 130 longstanding case studies in 11 of the EU-15 countries plus further information from new research across the EU including the new Member States (NMS)

www.fgg.uni-dortmund.de

Gründen! Das sind zum Beispiel regionale Arbeitsmarktengpässe, das Bestreben, vorhandene Kompetenzen zu erhalten, oder die Reduzierung typischer altersbedingter Arbeitskosten.«

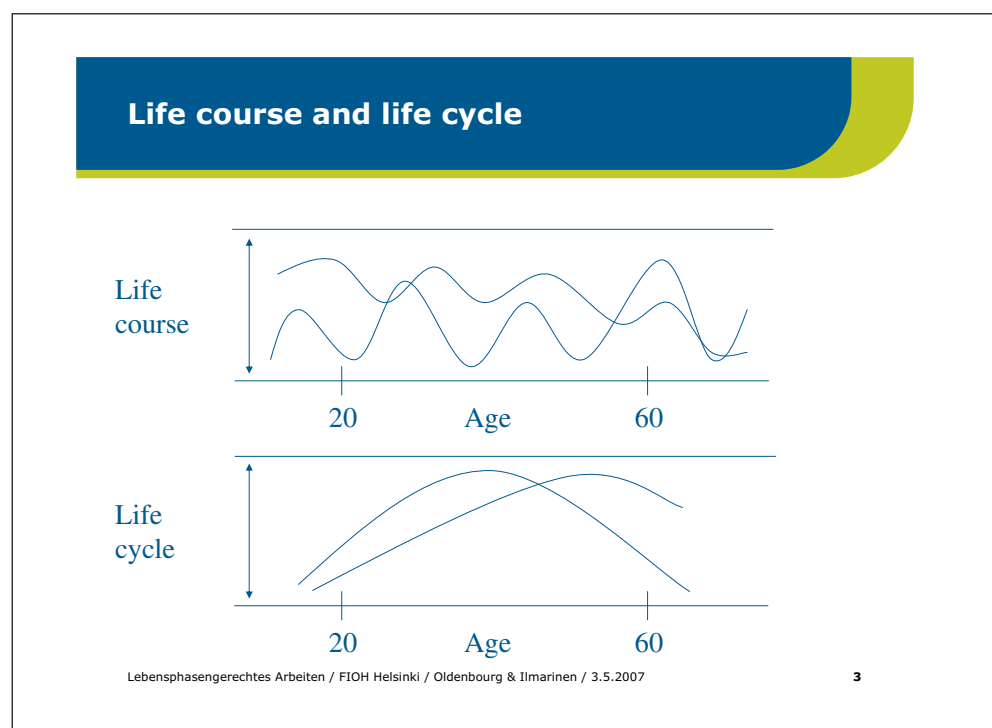
In dem Leitfaden seien die Dimensionen des Age Managements systematisiert – von dem Verzicht auf Altersgrenzen bei der Einstellung über die Gewährleistung lebenslangen Lernens bis hin zu Gesundheitsschutz und ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung. Beim Redeployment ginge es weniger um so genannte Schon-Arbeitsplätze als um solche, die hohe Qualifikationsanforderungen stellten. Auch der Berufsausstieg und die Ruhestandsvorbereitung seien wichtige Dimensionen des Altersmanagements. Nicht zuletzt sei es von Bedeutung, dass es sich um ganzheitliche Ansätze handle. »In dem Leitfaden finden Sie zu jeder dieser Dimensionen eine Definition, Praxisbeispiele, eine Beschreibung des Nutzens für den Betrieb und die Beschäftigten. Was sind die Rahmenbedingungen? Wo kann es haken?«, schilderte Naegele.

Die Erfolgsfaktoren für ein betriebliches Altersmanagement seien die Sensibilisierung für die Belange älterer Arbeitnehmer auf allen Unternehmensebenen sowie eine sorgfältige Planung und Umsetzung der Maßnahmen. Gleichzeitig müssten auch immer die dahinter liegenden Probleme bei den Arbeitsbedingungen gelöst werden. Es gelte, alle beteiligten Akteure einzubeziehen – einschließlich der Betriebsräte und der Betroffenen. Eine weitere wichtige Voraussetzung sei der Vertrauensaufbau durch kontinuierliche Kommunikation.

Naegele erklärte, dass man in dem Leitfaden auch die übergeordneten ›Essentials‹ einer ganzheitlichen Strategie finde: wie zum Beispiel Prävention vor Reaktion, Lebenslaufansätze und die Einbeziehung unterschiedlicher Dimensionen und Akteursgruppen. »Ein gutes betriebliches Age Management setzt einen Einstellungswandel innerhalb der Betriebe und der Gesellschaft zugunsten von Altersvielfalt voraus«, fasste Naegele zusammen. Dabei müssten auch diejenigen älteren Mitarbeiter berücksichtigt werden, bei denen bereits ein gesundheitlicher Schaden oder Hochqualifikationsdefizite vorliegen.

Impulsreferat von Rita Oldenbourg

Rita Oldenbourg lenkte den Fokus noch einmal auf den gesamten Lebensverlauf. »Wenn wir langfristig längere Erwerbsbiographien haben wollen, dann können wir uns nicht immer nur



um die 55-jährigen Müden kümmern«, so die Diplompsychologin. »Lange Erwerbsbiographien beginnen im Prinzip in der Schule.« Der Lebensverlauf könne auf zwei verschiedene Arten begriffen werden: Einmal auf die traditionelle Weise, bei der erst die Bildung, dann die Arbeit und später die Rente kommt. Doch dieses System funktioniere heute immer weniger. Das lebenslange Lernen ziehe sich durch das ganze Leben, und die Herausforderung, Arbeit, Familie und Freizeit miteinander zu vereinbaren, habe stark an Bedeutung gewonnen – Stichwort »Work-Life-Balance«.

Der Blick auf den Lebensverlauf habe sich entscheidend geändert. Früher sei man vom »Defizit-Modell« des Alterns ausgegangen: »So lange man jung ist, geht es bergauf, und irgendwann kommt der schreckliche Tag, an dem es dann anfängt, bergab zu gehen«, erklärte Oldenbourg. Doch Entwicklung finde das ganze Leben lang statt – vor allem an den Wendepunkten und durch Krisen. »Es geht gar nicht darum, eine robotermäßige Entwicklung hinzukriegen«, veranschaulichte Oldenbourg. »Innovationen passieren meist dann, wenn man eigentlich nicht mehr weiterweiß. Etwas, das sich zunächst als Talfahrt anfühlte, kann doch noch eine Bergfahrt werden.«

Dadurch, dass sich die Entwicklungsansprüche veränderten, seien auch die Stärken und Schwächen in den verschiedenen Lebensphasen unterschiedlich. Letztendlich käme es beim Age Management darauf an, immer die jeweiligen Potenziale zu finden und nutzbar zu machen. »Das führt zur Verlängerung und Verbesserung der Erwerbslebensläufe«, erklärte Oldenbourg. (Das Buch »Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union« von Juhani Ilmarinen kann unter [www.ttl.fi /„English“/„Bookstore“/„Search“](http://www.ttl.fi/„English“/„Bookstore“/„Search“) bestellt oder unter www.stm.fi /„English“/„Publications“/„Co-Publications“) heruntergeladen werden.)

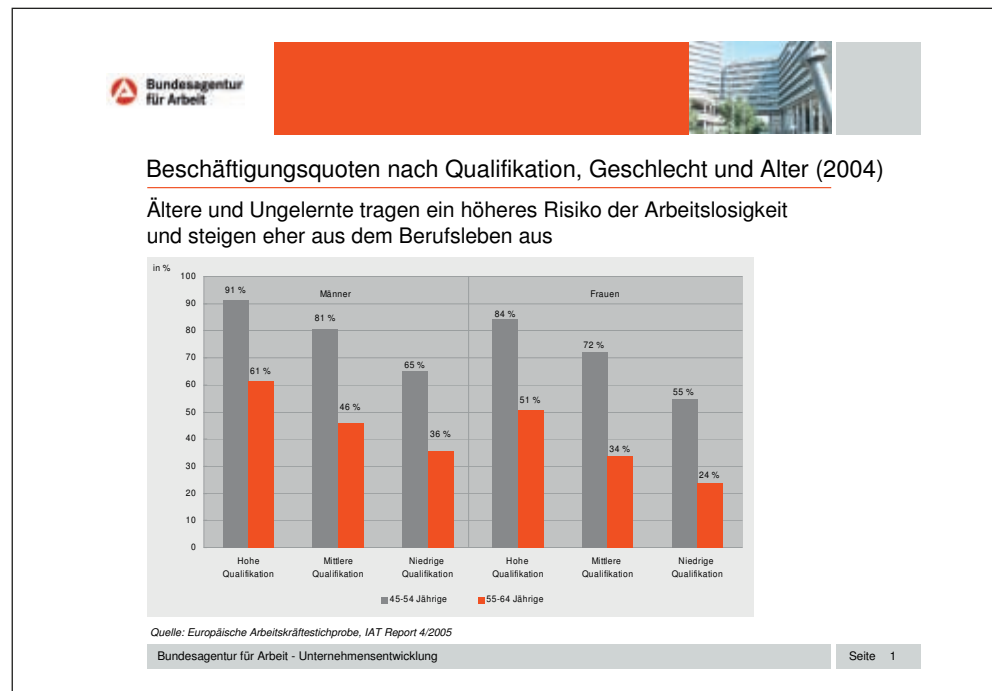
Impulsreferat von Saskia Wollny

Der Vortrag von Saskia Wollny konzentrierte sich auf die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit durch Qualifizierung. Wollny ging dabei sowohl der Frage nach, was die Bundesagentur für andere tut, als auch dem Aspekt, was diese große Behörde selbst intern unternimmt.

Zwischen Älteren und Ungelernten gebe es eine große Korrelation, so Wollny. »Sowohl Ältere als auch Ungelernte tragen ein höheres Risiko und steigen eher aus dem Berufsleben aus«, erklärte sie. Die Bundesagentur habe deshalb vor rund zwei Jahren im Rahmen der gegebenen rechtlichen Möglichkeiten »WeGebAU« ins Leben gerufen: das Programm zur »Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen«. Oberstes Ziel des Programms sei es, vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen Interesse an der Thematik zu wecken. Es diene dazu, Arbeitslosigkeit zu vermeiden, Beschäftigungschancen und Beschäftigungsfähigkeit zu verbessern und dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

»Es gibt eine Zweiteilung innerhalb des Programms«, erläuterte die Referentin: »Es spricht einerseits ungelernte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, andererseits Beschäftigte ab 45 Jahren.« Die Fördermöglichkeiten reichten von der Übernahme von Weiterbildungskosten bis hin zu einem Arbeitsentgeltzuschuss bei fehlendem Berufsabschluss oder Berufsentfremdung. Das Fördervolumen des Programms liege bei 200 Millionen Euro für das Jahr 2007. »Die Weiterbildung darf nie rein arbeitsplatzbezogen sein«, erläuterte Wollny. Im besten Falle stelle sie am Ende eine Teilqualifikation dar.

Wie sieht die Umsetzung aus? Und welche Erfolge kann das Programm »WeGebAU« verbuchen? Allein für das Marketing des Programms sei seit 2006 sehr viel Zeit aufgewendet worden – zum Beispiel in Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern. Das Problem: »Aufgrund der momentanen guten Auftragslage sind die Firmen nicht bereit, ihre Mitarbeiter jetzt zur Weiter- und Fortbildung freizustellen – schon gar nicht zu Themen, die



nicht arbeitsplatzbezogen einsetzbar sind.« Momentan stellten die Unternehmen lieber gezielt neu ein – nachdem sie in den vergangenen Jahren oft entlassen hätten. Derzeit seien außerdem tariflich fixierte Qualifizierungsverträge in einigen Bereichen in den Vordergrund gerückt. »Nichtsdestotrotz: Wir haben einen erfolgreichen Start einiger Leuchtturmprojekte auf lokaler Ebene«, resümierte Wollny. Die Bundesagentur versuche, neue Zielbereiche wie zum Beispiel die Personaldienstleister zu finden. »Es bietet sich an, in den verbleibenden Zeiten eine Weiterbildung für Ungelernte oder Ältere zu integrieren«, erläuterte die Referentin.

Doch was macht die Bundesagentur intern? Hier arbeiten zurzeit rund 90.000 Menschen. Da viele Mitarbeiter noch im Beamtenstatus sind, sei die Fluktuation sehr gering. »Es ist wichtig, die Menschen bis ins Alter zu motivieren. Wir setzen deshalb auf Diversity Management«, so Wollny. Bei der Bundesagentur würden alle Altersbereiche mit in die Personalentwicklung einbezogen. Sowohl auf Führungs- als auch auf Fachkräfteebene würden Ältere rekrutiert, um von deren Erfahrungen zu profitieren.

Diskussion

Den ersten Diskussionsbeitrag lieferte Dr. Michael Drupp von der AOK Niedersachsen, der dort ein Institut für Gesundheitsconsulting leitet, das vor allem mittelständische Betriebe berät: »Alle wissen: Da gibt's das Thema Demographie. Höchste Sensibilität ist angezeigt! Doch mir stellt sich die Frage: Wie kriegt man das tatsächlich umgesetzt? Wir haben eine Diskrepanz zwischen riesigem Handlungsbedarf und praktischer Umsetzung in der Breite.«

Klaus-Dieter Paul, der in Berlin die Entwicklungspartnerschaft ›Generations – Berlin integriert Erfahrung‹ koordiniert, äußerte die Vermutung, dass die Umsetzung in der Breite dadurch verhindert werde, dass oft darüber geredet werde, was getan wird, doch ganz selten auch darüber, wie. »Das Interessante ist: Wie ist man in einer gegebenen Situation auch trotz vieler Hindernisse zum Erfolg gekommen?«, erklärte er. Wir müssten viel mehr über die Wege und auch die Umwege erfahren. Moderator Buschak erwiderte, dass die vorgestellte Datenbank auch Informationen darüber gebe, wie genau die Unternehmen vorgegangen sind, um Ältere länger in Beschäftigung zu halten.

Egbert Holthuis von der Europäischen Kommission ging darauf ein, dass insbesondere Polen große Schwierigkeiten hat, Ältere in Arbeit zu halten: »Das Problem könnte in Zukunft

auch andere Mitgliedsstaaten betreffen«, warnte er. »In Polen gibt es sehr viele Selbstständige. Was machen wir mit Menschen, die nicht Teil eines größeren Unternehmens sind? 40 Prozent der Beschäftigten haben keinen unbefristeten Vertrag.«

In seiner Antwort erklärte Professor Gerd Naegele, dass das fehlende Bewusstsein ein zentrales Problem darstellt. »In kleinen und mittleren Betrieben haben wir in der Tat so etwas wie Brachland«, veranschaulichte er. »Dort ist die Auftragslage häufig sehr kurzfristig. Langfristige Entwicklungen zieht man gar nicht in Betracht.« Anstöße von außen gebe es über die Industrie- und Handelskammern. Das Alltagsgeschäft sei eine Möglichkeit, in die Betriebe hineinzukommen und dort Bewusstsein für den demographischen Wandel zu schaffen. Auch durch tarifliche Arbeit könne man Sensibilisierung erreichen: »In der Eisen- und Stahlindustrie in Nordrhein-Westfalen hat die IG-Metall einen Demographie-Tarifvertrag abgeschlossen – den ersten in der Geschichte der Bundesrepublik. Damit sind Betriebe gezwungen, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen.« Das sei ein »ganz vorbildliches« Beispiel.

Ein weiteres: Im Industrie- und Handelskammerverband Dortmund/Bochum werde gemeinsam mit der Universität ein Schulungsprogramm für Betriebe vorbereitet. »Man muss versuchen, an Industrie- und Handelskammern und an die Gewerkschaften heranzukommen! Das scheint ein ganz entscheidender Punkt zu sein«, betonte Naegele. Er fügte hinzu: »Wenn wir in der Bundesrepublik einhundert oder einhundertfünfzig gute Praxisbeispiele finden würden, wäre das schon viel.«

Saskia Wollny ging auf den Aspekt ein, was mit den älteren Arbeitnehmern geschehen soll, die in ihrem Bereich in dem Unternehmen nicht mehr arbeiten können: »Erwerbsbiographien werden häufig mehrfach unterbrochen. Unser strategisches Ziel heißt deshalb nicht nur: »Arbeitslosigkeit vermeiden«, sondern auch: »Beschäftigungsfähigkeit erhalten«. Das, womit du deine Erwerbsbiographie angefangen hat, muss nicht das sein, womit du sie eines Tages beendest.«

Rita Oldenbourg lenkte die Aufmerksamkeit noch einmal auf die Vorurteile, die es nach wie vor in der Gesellschaft gebe: »Da nützt das ganze Wissen nichts, wenn wir doch im Prinzip davon überzeugt sind, dass über 50-Jährige zum alten Eisen gehören!« Letztendlich sei die Situation der Älteren ein Indikator für ein generelles Problem: »Man ist oft auf der Suche nach brandneuen Konzepten, aber das Wissen gibt es eigentlich schon längst! Wir wissen doch sehr genau, wie gute Arbeit aussieht – und zwar nicht nur für die Älteren.« Die Umsetzung in die Praxis empfand auch Oldenbourg als schwierig: »Es geht immer um individuelle Probleme und Lösungen. Standardlösungen gibt es nicht, sie machen keinen Sinn.« Oft gehe es auch um das Naheliegende, die kleinen Dinge, wie sie zum Beispiel in der Demographie-Ausstellung von INQA und dem Demographie-Netzwerk ddn erklärt würden.

Robert Anderson hoffte, dass sich die Menschen von den guten Vorbildern anderer Unternehmen inspirieren lassen. Sein Vorschlag, um die praktische Umsetzung in der Breite zu fördern: »Wir brauchen zuallererst ein stärkeres Bewusstsein für das Thema »demographischer Wandel«. Eines Tages, wenn es an Arbeitskräften mangelt oder es nur noch ältere Arbeitskräfte gibt, wird auch die breite Masse realisieren, dass etwas getan werden muss. Aber dann ist es vielleicht schon zu spät! Wir wollen, dass die Unternehmen der Entwicklung zuvorkommen und jetzt handeln – und nicht erst, wenn sie Probleme feststellen.«

In Frankreich stiegen die Menschen im Durchschnitt schon mit 59 Jahren aus dem Berufsleben aus. Dies hätten nicht nur die Unternehmer, sondern auch die Beschäftigten selbst zu verantworten. Sie müssten die Bereitschaft zeigen, sich weiterzubilden und fit zu halten. Auch wenn das lebenslange Lernen bereits in jungen Jahren beginne, so sei es aber auch nie zu spät, damit anzufangen. »Investitionen in Gesundheit, Bildung und Work-Life-Balance älterer Beschäftigter können sich immer noch lohnen und die Beschäftigungsfähigkeit verlängern. Es ist nicht zu spät, sich mit 55-jährigen Arbeitnehmern zu beschäftigen!« Oft würden die Menschen

jedoch schon mit 45 Jahren von Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. »Wir dürfen die Beschäftigten nicht vergessen, bei denen in den vergangenen Jahren noch nichts unternommen wurde«, erklärte Anderson. Zu dem Problem, wie die Selbstständigen in Demographie-Maßnahmen eingebunden werden können, sagte er: »Es ist schon sehr schwer, von den großen zu den kleinen und mittleren Unternehmen vorzudringen – und jetzt erwarten Sie Maßnahmen auf der Ebene von Einzelpersonen. Ich bin gar nicht sicher, ob es in Zukunft mehr Selbstständige geben wird. Außerdem ist zu bedenken, dass Ältere sich oft deshalb selbstständig machen, weil es ihre einzige Möglichkeit ist, im Arbeitsleben zu bleiben.« Zum Thema ›Polen‹ fügte Anderson hinzu, dass viele dort selbstständig seien, weil sie in der Landwirtschaft tätig sind. Als Möglichkeit, auch kleinere Unternehmen zu erreichen, nannte er die Zusammenarbeit mit regionalen Organisationen wie zum Beispiel den Handelskammern.

Wolfgang Egert, der in einem Sozialunternehmen mit rund 3.500 Beschäftigten arbeitet, plädierte für einen Bewusstseinswandel. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit auf 67 Jahre würde in der Öffentlichkeit als ›Zumutung‹ kommuniziert. »Wir brauchen von der Politik aus Signale, dass die Altersbeschäftigung nicht als Zumutung empfunden wird, sondern als eine politisch ausgestaltete Chance.« Momentan würden die Herausforderungen des demographischen Wandels noch auf der Ebene der einzelnen Firmen gesehen – aber es gebe noch keinen Konsens in der Öffentlichkeit. Es bedürfe also nicht nur einer politischen, sondern auch einer gesellschaftlichen Debatte.

Doch der Vertreter eines Wasserwirtschaftsunternehmens machte deutlich, dass Unternehmen sich von öffentlichen Diskussionen oder externen Empfehlungen weniger beeindrucken lassen als von der ökonomischen Realität: »Beim qualifizierten Nachwuchs erreichen wir nicht die, die wir erreichen wollen – also beschäftigen wir uns mit dem Phänomen Demographie.« Im Hinblick auf die politischen Impulse bemängelte er, dass bisher vor allem Angst gemacht worden sei und die positiven Aspekte des demographischen Wandels vernachlässigt würden. Mehr über die Chancen könne man nur erfahren, wenn man in Austausch mit anderen Unternehmen trete. Deshalb wolle er sich in einem Demographie-Netzwerk engagieren.

Jasmin Fahimi von der IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie) kritisierte, dass das Thema ›Rente mit 67‹ nicht genutzt werde, um die Atmosphäre und die Voraussetzungen für altersgerechtes Arbeiten zu schaffen. »Deshalb wird es von vielen Arbeitnehmern als unglaublich, als verdeckte Rentenkürzung aufgefasst«, so Fahimi. Die Diskussion gehe damit in eine falsche Richtung. Fahimi lieferte Zahlen: »Wenn wir die Vorgaben der EU einhalten und eine Erwerbsquote von 50 Prozent bei den Älteren erreichen wollen, fehlen uns derzeit 800.000 Arbeitsplätze für Menschen über 55 Jahre.«

Das Problem liege auch in der abwartenden Haltung der Unternehmen begründet. »Die Unternehmen gehen davon aus, dass sich präventive Maßnahmen in Sachen Demographie nicht rechnen. In den skandinavischen Ländern gibt es ein ganz anderes Selbstverständnis davon, wie man integrative Unternehmenskulturen denkt, ohne immer nur im Auge zu haben, wie sich das in Unternehmensprofit umrechnen lässt.« Viele deutsche Unternehmen zeigten sich nur dann bereit, über betriebliche Lösungen für ältere Arbeitnehmer zu sprechen, wenn dies tarifpolitische Konsequenzen habe. »Wenn Ältere schlechter bezahlt werden sollen, weil sie angeblich weniger Leistung bringen, werden die Generationen gegeneinander ausgespielt. Das ist nicht fair, denn die Älteren bringen andere Kompetenzen mit, die bloß oft nicht ausgeschöpft werden«, erklärte Fahimi.

Moderator Buschak pflichtete ihr bei, dass ältere Arbeitnehmer nicht weniger leistungsfähig seien als ihre jüngeren Kollegen. Es sei erwiesen, dass ein guter Altersmix die Produktivität eines Unternehmens steigere. Buschak stellte eine repräsentative Umfrage vor, nach der siebzig Prozent der Deutschen sich vorstellen können, ihre jetzige Arbeit noch mit sechzig Jahren auszuüben. Doch der ganzheitliche Ansatz, der eine Rente mit 67 Jahren möglich

machen würde, sei noch nicht in den Betrieben angekommen. Was das lebenslange Lernen betreffe, so würde hier neben den skandinavischen Ländern auch die Schweiz vorne liegen: Fast fünfzig Prozent der Beschäftigten hätten sich dort in den vergangenen zwölf Monaten fortgebildet. Deutschland liege mit weniger als dreißig Prozent unterhalb des EU-Durchschnitts. »Was ist der Grund dafür, dass sich das seit Jahrzehnten nicht bessert?«, fragte Buschak.

Hella Hagen von der Unternehmensberatung »von Rundstedt & Partner GmbH« stellte bei deutschlandweiten Round-Table-Gesprächen mit Personalern fest, dass es insgesamt ein völlig falsches Bild von den Älteren gibt: »Viele Ältere sind flexibel und haben den Wunsch, sich weiterzubilden. Wenn das Unternehmen ihnen keine Entwicklungsmöglichkeiten mehr bietet, stecken sie ihre Energie zum Beispiel in ein Studium.« Für die Zukunft zeigte sie sich optimistisch: »In zehn Jahren muss ein Fünfzigjähriger nicht mehr befürchten, arbeitslos zu werden, denn ihn wird niemand mehr ersetzen können.« Die Angst vor der Arbeitslosigkeit sei einer der vorrangigen Gründe gewesen, warum so viele Menschen in Altersteilzeit gegangen sind. »Das Bild wird automatisch kippen – die Zeit arbeitet für uns«, so Hagen.

Jasmin Fahimi warnte vor der Instrumentalisierung des Themas Demographie: »Mit Verweis auf den demographischen Wandel wird versucht, Lohngeflechte auseinander zu nehmen.« Sie wies darauf hin, dass es Probleme vor allem im Bereich der körperlich anstrengenden Arbeiten gebe, wo die Belastung sehr hoch und ein Wissenstransfer von Alt zu Jung nicht nötig sei.

Kai Schäfer vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales stellte daraufhin die Frage, ob die Sozialpartner nicht über Jahrzehnte Tarifverträge ausgehandelt hätten, die körperliche Belastung belohnen: »Für Niedrigqualifizierte bestand die einzige Chance, etwas mehr Geld zu verdienen, darin, die Schichtzulage oder andere Zulagen mitzunehmen. Das Ergebnis sehen wir heute«, stellte er fest.

Gerd Naegele ging noch einmal auf das lebenslange Lernen ein: »Zirka 50 Prozent der Fort- und Weiterbildungen werden von den Unternehmen angeboten. Da gibt es ganz klare wirtschaftliche Interessen. Viele andere Betriebe gehen aber davon aus, dass es sich nicht lohnt, noch in ältere Arbeitnehmer zu investieren.« Die Diskussion um die Rente mit 67 könne hier einen positiven Impuls geben. Viel verspreche er sich zudem von tariflichen Anstößen. In Deutschland mangle es an institutionalisierter Weiterbildung. Es gebe weder einen Weiterbildungsurlaub oder eine Finanzierung noch spezielle Gesetze oder ein Erwachsenen-BAföG. »Ich wünsche mir eine Politisierung des Themas vor allem bezüglich der betrieblichen Situation älterer Arbeitnehmer«, forderte der Professor.

Saskia Wollny wies darauf hin, dass auf dem gesetzlichen Weg bereits vieles geändert worden sei, was die Unternehmen zum Umdenken zwingen werde. Robert Anderson machte deutlich, dass sich bislang nur etwa sechs Prozent der europäischen Unternehmen auf den demographischen Wandel vorbereiten. Er betonte, man müsse einsehen, dass ältere Arbeitnehmer tatsächlich diskriminiert werden – vor allem bei der Einstellung. »Wir haben viel über Ältere in den Unternehmen gesprochen. Aber was ist mit denen, die bereits arbeitslos sind?« Es müsse gerade auch für Menschen mit gesundheitlichen Problemen oder Geringqualifizierte mehr Chancen geben.

Workshop 5

Unternehmenskultur und Sozialpartnerschaft

mit **Dr. Erika Mezger (Moderation)**, Leiterin Abteilung Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung, Deutschland, **Prof. Dr. Michael Schumann**, Präsident des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen, Deutschland, **Dr. Katrin Trauernicht**, Geschäftsführerin Kaufmännischer Bereich der Auto 5000 GmbH, Deutschland, **Guido Mehlhop**, Betriebsrat VW, Deutschland, und **Prof. Philippe Bernoux**, Universität Lyon, Frankreich.

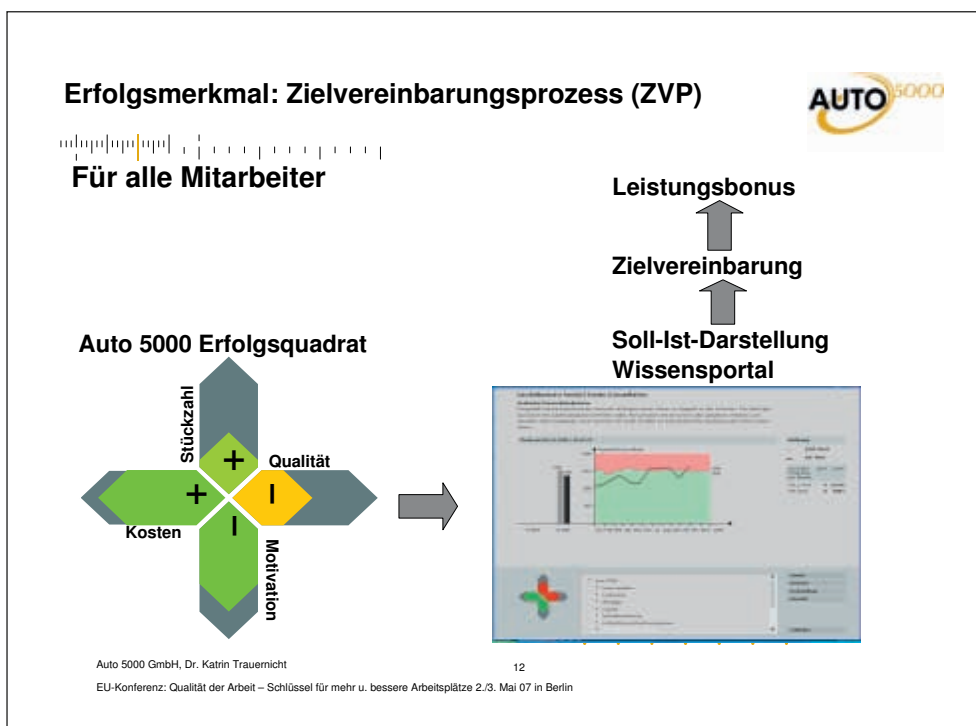
Anfang 2000 habe die Automobilindustrie systematisch substantielle Probleme gehabt, so Erika Mezger zur Eröffnung des Workshops fünf. Auch die deutsche Automobilindustrie stand unter großem Wettbewerbsdruck. Die Volkswagen AG habe überlegt, eine Optimierung der Qualität der Arbeit und Wettbewerbsfähigkeit zu verbinden. Mit der Gründung des Projekts ›5000 x 5000‹ im Jahre 2001 sei ein neues arbeitspolitisches Bündnis gestartet worden, ein Versuch, den Automobilbau im Lande zu halten und arbeitslose Menschen einzubinden.

Impulsreferat von Dr. Katrin Trauernicht

Im Jahre 1989 habe der Standort Wolfsburg 886.000 Autos produziert. Im Laufe weniger Jahre verlor Wolfsburg dann Produktionseinheiten an Sachsen, Pamplona, Bratislava und Brüssel, sodass im Jahre 2001 in Wolfsburg nur noch 541.000 Autos hergestellt wurden. Die Produktion nahm in dieser Zeit um 24 Prozent, die Administration um zehn Prozent ab.

Das Projekt ›5000 x 5000‹ (5.000 Arbeitsplätze à 5.000 Mark) wurde gegründet mit den Zielen, neue Arbeitsplätze zu schaffen, ein existenzsicheres Einkommen auf hohem Niveau sicherzustellen („ein Arbeitsplatz für eine Familie“), die Fertigung zu international wettbewerbsfähigen Kosten zu garantieren und damit den Automobilstandort Deutschland zu sichern.

Die Bilanz: Der in Wolfsburg gebaute Touran laufe sehr gut, berichtete Trauernicht, die Mitarbeiterzahl konnte von 933 im Jahr 2002 auf knapp 4.000 im Jahr 2006 gesteigert werden,



die Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter stieg von null auf 1.500 Euro im vergangenen Jahr. 2006 wurde ein eigener Tarifvertrag abgeschlossen. Danach werde an fünf bis sechs Tagen in drei Schichten gearbeitet, jedem Mitarbeiter ein Einheitslohn von 2.571 Euro im Monat, ein Leistungsbonus und eine Ergebnisbeteiligung ausbezahlt, die Kosten von Qualifizierungszeiten übernehme das Unternehmen zur Hälfte.


Das ›Erfolgsgeheimnis‹ des ganzheitlichen Unternehmenskonzepts gründe auf der Herstellung eines marktfähigen Produkts, der Arbeitsorganisation und schließlich auf einer ›sehr kompetenten‹ Mannschaft. Die Arbeitsorganisation baue auf Teamarbeit und einer Einheit von Arbeiten, Lernen, Kommunikation und Prozessverbesserungen auf. So gebe es bei jedem Schichtwechsel eine Kommunikationszeit zum Austausch von Erfahrungen, und neunzig Prozent der Qualifizierung erfolge vor Ort. Wenn eine Störung bemerkt werde, gebe es Kurzschulungen: ›eine sehr schnelle, pragmatische Form des Lernens‹.

Zur Arbeitsorganisation gehöre auch die stets hundertprozentige Vertragserfüllung (notfalls durch Nacharbeit) sowie der Zielvereinbarungsprozess, der auf Teamebene erfolge. Jeder Mitarbeiter könne online am sogenannten Erfolgsquadrat aus Stückzahl, Qualität, Motivation und Kosten verfolgen, wo sein Team gerade stehe. Zum Erfolgsfaktor ›Mannschaft‹ sagte Katrin Trauernicht: ›Wir wollen eine Mannschaft, die ihr Hirn nicht am Werkstor abgibt‹, sondern sich engagiere und dafür am Erfolg beteiligt werde. Die gegenwärtige Mannschaft wurde aus einem Riesenpool an Arbeitslosen rekrutiert, von denen die meisten eine Facharbeiterausbildung haben. Aber es gebe noch einiges zu tun: So müsse deutlich am Gesundheitsstand gearbeitet werden. Auch beim ›Great Place to Work‹-Wettbewerb habe die Gesellschaft schlecht abgeschnitten. Trauernicht: ›Wir stehen dazu, und wir wollen lernen.‹ Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung würden derzeit ausgewertet.

Impulsreferat von Guido Mehlhop

1999 habe er das Projekt ›5000 x 5000‹ noch nachhaltig kritisiert, erinnerte sich Mehlhop: Er habe damals einen Großangriff auf den Haustarifvertrag von VW befürchtet. Angesichts der Gefahr von Arbeitsplatzverlusten habe er sich dann in das Projekt eingeklinkt und die Tarif-

IG Metall Tarifsysteem für die Auto 5000 GmbH



Arbeitszeit und Arbeitszeitverteilung

- 35-Stunden pro Woche im Jahresdurchschnitt
- Flexible Verteilung unter Einbeziehung der Sonntag-Anfahrschicht und der Samstag-Frühschicht. Maximal 42 Stunden pro Woche
- Mitbestimmung des Betriebsrates bei Arbeitszeit-Verteilung
- Flexibilitätskonto +/- 400 Stunden (kein Ausgleichszeitraum)
- Zuschläge von 25% über 400 Stunden bzw. Guthaben aus dem Vorjahr mit Stand 31. März
- Maximal 10 Spätschichten am Samstag pro Beschäftigten im Jahr
- Arbeitszeitreduzierung auf bis zu 30 Stunden pro Woche möglich
- Einführung einer temporären 4. Schicht

2

verhandlungen mit geführt. Es habe viele kontroverse Diskussionen gegeben bei der Gratwanderung »zwischen betriebswirtschaftlichem Erfolg und der Vertretung von Arbeitnehmer-Interessen«.

Bei der Gestaltung der Tarifverträge habe die Arbeitszeit eine wichtige Rolle gespielt. Im Ursprungstarif, noch von Peter Hartz mitgestaltet, waren 48 Stunden vorgesehen, montags bis samstags in drei Schichten. Bei der letzten Tarifrunde habe man dann, entgegen dem allgemeinen Trend, sogar über eine Arbeitszeitverkürzung gesprochen. Vereinbart ist derzeit eine 35-Stunden-Woche, eine Verkürzung auf 30 Stunden ist ebenso möglich wie eine vierte temporäre Schicht, die bei großer Nachfrage dann auch am Wochenende gefahren werden kann.

Die Qualifizierung, die auch von ihm als ganz wichtige Maßnahme gesehen wird, ist von ursprünglich drei auf 2,5 Stunden pro Woche reduziert worden, weil die Zeit sich als ausreichend herausgestellt hat, so Mehlhop. Seit dem Jahr 2003 seien 7.000 Kurzschulungen mit insgesamt 75.000 Teilnehmern sowie 700 Selbstschulungen (von Kollegen für Kollegen) durchgeführt worden. Zurzeit werden 800 Kurzschulungen angeboten.

Teamarbeit werde in der »Auto 5000 GmbH«, Nachfolgerin des Projekts »5000 x 5000«, groß geschrieben. Das Unternehmen bemühe sich um eine flache Hierarchie (maximal drei Ebenen). Es gibt einen Aufsichtsrat mit je sechs Vertretern des Arbeitgebers und der Arbeitnehmer. Für zustimmungspflichtige Geschäfte ist eine Zweidrittelmehrheit vonnöten. Für den Standort Wolfsburg der Volkswagen AG und der Auto 5000 GmbH gebe es einen gemeinsamen Betriebsrat, der zudem über eine erweiterte Mitbestimmung verfüge.

Impulsreferat von Prof. Dr. Michael Schumann: Eines möchte er vorweg betonen, sagte Schumann, der das Projekt wissenschaftlich begleitet hat: »Wir reden über ein Erfolgsprojekt«, wenn auch nicht über eine heile Welt. Aber hier habe man gelernt, erfolgreich mit Konflikten umzugehen – und das sei das »Geheimnis« von Auto 5000.

Die Fakten des Erfolgs: Die wirtschaftlichen Dimensionen seien geprägt von Produktivität, Qualität, Ressourcennutzung und Prozessoptimierung. Die Beschäftigten mit im Boot zu haben, könne als Hauptfaktor gelten, so Schumann. Die soziale Performance zeichne sich aus

Workshop 5
II.
M. Schumann

Erfolgsbedingungen des Auto 5000-Projekts

- 1. Ganzheitliche Fabrikgestaltung**
 - Arbeits- und Betriebsorganisation
 - Steuerungsformen
 - Entgeltsystem
 - Leistungs politik
 - Qualifizierung und Weiterbildung

➤ Kohärente, verzahnte Umsetzung der Einzelelemente bei dynamischer Weiterentwicklung
- 2. Neue betriebliche Rollenverteilung**
 - Aufwertung shopfloor durch Mitverantwortung/Eigenständigkeit
 - erweiterte Nutzung der Human-Ressources
 - Abbau von Funktions- und Statusbarrieren zwischen „Arbeitern“, „Dienstleistern“/„Indirekte“ und Hierarchie“
- 3. Konflikt-partnerschaftliche industrielle Beziehungen**
 - erweiterte Mitbestimmungsrechte
 - konsensuale Problemlösungen
 - Mindestgarantien
 - gemeinsame Ziele (Wettbewerbsfähigkeit) versus differente Interessen (Lohn/Leistung)
- 4. Modernes Arbeitnehmerverständnis**
 - Mitspieler bei Rationalisierung/Modernisierung
 - Eigeninitiative Prozess-Optimierung und -Innovation
 - selbstbewusstes Lohnarbeiterverständnis (Interessen-Formulierung und -Durchsetzung)

durch Arbeits- und Leistungsbedingungen, die man akzeptieren könne, durch Weiterbildung, Selbstorganisation und Eigenständigkeit der Mitarbeiter und durch einen hohen Grad an Mitbestimmung. In der Gesamtbilanz sehe das so aus, dass die Interessen des Unternehmens und der Beschäftigten kompatibel seien, dass es gelungen sei, eine Win-Win-Lösung für beide Seiten zu finden.

Was sind die Merkmale des Erfolgsprojekts? Schumann ist davon überzeugt, dass man eine ganzheitliche Fabrikgestaltung mit einer flachen Hierarchie brauche. Dazu gehörten auch Steuerungsformen wie die Zielvereinbarungsprozesse, die Leistungspolitik, die Qualifizierung und die Regelung des Entgelts: Gleicher Lohn für alle – das sei geradezu revolutionär für Deutschland. Entscheidend sei aber, so der Professor, »die kohärente, verzahnte Umsetzung der Einzelelemente bei dynamischer Weiterentwicklung«.

Schumann lobte auch die neue betriebliche Rollenverteilung durch den Abbau von Status- und Funktionsbarrieren, die erweiterten Mitbestimmungsrechte ebenso wie die konsensualen Problemlösungen. Positiv sei ferner das moderne Arbeitnehmerverständnis: »Die Beschäftigten machen mit bei der Modernisierung, sie entwickeln Eigeninitiative bei Prozess-Optimierungen und verfügen über ein selbstbewusstes Lohnarbeiterverständnis.«

VW habe bei diesem Projekt viel von Toyota gelernt, auch viele Tools übernommen wie optimierte Logistikabläufe, standardisierte Produktions- und Arbeitsprozesse und die integrierte Qualitätssicherung. Die wichtigste Differenz sei aber die Methode, die Belegschaft einzubinden. Während bei Toyota über die kulturell-mentale Vereinnahmung ein Gemeinschaftspakt mit begrenzter Teilhabe geschaffen wurde, könne man bei VW von einem Produktivitätspakt sprechen, der das Ergebnis von Verhandlungen ist.

Ein Produktivitätspakt durch Sozialpartnerschaft, in dem eine Balance zwischen Unternehmens- und Beschäftigteninteressen gefunden werde, biete für ihn eine Perspektive, die auch für Europa interessant sei.

Impulsreferat von Prof. Philippe Bernoux

Gemeinsam mit Professor Schumann sei er der Meinung, dass Auto 5000 ein wirtschaftlicher Erfolg sei. Bernoux erlaubte sich aber einige kritische Anmerkungen. So stellte er die Hypothese auf, dass ein moderner Arbeitnehmer einer Firma treu sei. In einer Projektgesellschaft sei der Arbeitnehmer aber nicht einer Firma, sondern einem bestimmten Projekt treu. Bestehe nun die Modernität aus ›Arbeitertreue‹ oder ›Arbeiterbewegung‹, fragte Bernoux: Solle also eine Firma Mobilität oder Stabilität ermöglichen?

Auto 5000 sei in seinen Augen ein antitayloristisches Modell, meinte der Professor und schloss die Frage an, ob Wertschöpfung eine neue Aufgabe unabhängig von Hierarchie, von Gesellschaft und von Wertausteilungsgerechtigkeit sei. Sein Vorredner, so Bernoux weiter, habe die Vereinbarkeit von Arbeitsgestaltung und Wirtschaftlichkeitskriterien gelobt. Für seinen Geschmack würden aber Themen wie Arbeitsintensität, Flexibilitätsdruck und Arbeitstempo nicht ausreichend diskutiert – für französische Arbeitnehmer häufig Anlässe zu Beschwerden.

Von seinen Vorrednern sei auch gesagt worden, dass mit Auto 5000 neue Arbeitsplätze für Arbeitslose geschaffen worden seien, die aber fast alle eine gute Ausbildung vorweisen könnten. Was aber sei mit den Menschen, die nicht über die passenden Kompetenzen verfügten? Bernoux schloss eine weitere Frage an: Sind innovative arbeitspolitische Konzepte ausschließlich in einer sozialpartnerschaftlichen Kultur erreichbar? Könne diese Kultur der Beziehungen aber auch in allen, vor allem in kleineren Firmen gelten?

Bemerkenswert fand der Redner, dass in Deutschland die meisten Verhandlungen auf Branchenebene erfolgen. Mit Auto 5000 habe aber ein Wechsel stattgefunden: Die Verhandlungen wurden auf Betriebsebene durchgeführt. Eine große Erneuerung wäre aber, so Bernoux, ein Gemisch aus Verbands- und Firmentarifverträgen.

2.1 Innovative Arbeitspolitik?

- Hypothese: Vereinbarkeit von Arbeitsgestaltung und Wirtschaftlichkeitskriterien
- Wie funktioniert diese Aufwertung?
- Vermeidung der Arbeitsintensität, des Flexibilitätsdrucks, der Geschwindigkeit (franz. Arbeiter beklagen sich viel darüber)?

philippe bernoux

Diskussion

Wie sieht es aus mit der Nachhaltigkeit des in Auto 5000 erarbeiteten arbeitspolitischen Modells, lautete eine Frage. Geschäftsführerin Katrin Trauernicht betonte, dass Auto 5000 sicher nicht zum Selbstzweck entstanden sei. So beschreibe die Volkswagen AG den »Volkswagen-Weg« mit eigenen Betriebsvereinbarungen, in die sehr viele Ideen aus Auto 5000 einfließen: zum Beispiel das Engagement der Mitarbeiter, die Nutzung ihrer Kreativität und ihres Know-hows, standardisierte Produktionssysteme, der Kampf gegen Verschwendung.

Ob die Alterung einer jetzt noch jungen Mannschaft Konsequenzen für das Modell habe, lautete eine weitere Frage. Wenn nochmals Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert würden, so Trauernicht, würden auch Ältere eingestellt werden, auch weil in den Altersklassen über 40 generell eine gute Anwesenheitsquote vorhanden sei. Die zurzeit durchschnittlich 32-jährige Belegschaft befinde sich in einer kritischen Altersklasse, wo es Probleme mit dem Gesundheitsstand gebe.

Durch die vorgegebene Programmerfüllung mit der Folge von möglichen Nacharbeiten werde den Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität abverlangt, was etwa für Alleinerziehende ein Problem sein könne, meldete sich ein Teilnehmer zu Wort. Betriebsrat Guido Mehlhop bedauerte, dass es keine Betriebskindergärten gebe, machte aber auch deutlich, dass die tatsächlich abverlangte Flexibilität gering sei. Der Anspruch der Programmerfüllung habe sich da eher positiv auf die Arbeitszeit ausgewirkt: Das Bemühen der Belegschaft, Qualität zu bauen, habe sich seitdem sehr gesteigert, und die Programmerfüllungszeiten gingen zurück. Das hänge auch damit zusammen, dass die Fabrik immer homogener laufe, auch weil inzwischen mehr Routine eingekehrt sei.

Ist das deutsche Modell übertragbar? Mehlhops Antwort lautete: »Jein.« Einzelne Teile könnten sicher nicht übertragen werden. Das Projekt Auto 5000 sei gewollt gewesen, und wenn man etwas wirklich anstrebe, dann nehme man auch Geld in die Hand. Wer zum Beispiel Teams bilden wolle, müsse den Teams unter anderem einen eigenen Raum, einen PC und Internetanschluss zur Verfügung stellen, was nicht selbstverständlich sei. Wer aber eine Portion Ehrgeiz und die nötigen Mittel habe, könne das Modell sicher umsetzen.

Michael Schumann unterstrich, dass ohne das deutsche Modell, also ohne den spezifischen Umgang der Sozialpartnerschaftlichkeit, ein solches Vorhaben zumindest exotisch wäre. An Professor Bernoux gewandt, meinte Schumann, dass die Verbesserung von Arbeitsqualität bei gleichzeitiger Wirtschaftlichkeit kein Schlagwort, sondern wirklich machbar sei. Konflikt-partnerschaftliche industrielle Beziehungen seien der einzige Weg, um eine innovative Arbeitspolitik umzusetzen. Die Zielperspektive müssten Konsenslösungen sein: »Dann bekomme ich Mitspieler und nicht, wie früher, Gegner des Systems.« Die Menschen sähen sich dann in einem neuen Verpflichtungsverhältnis, das zwar mit einer Leistungserhöhung verbunden, aber besser verdaubar sei. Die Bezeichnung Firmentreue sei hier fehl am Platze.

Workshop 6

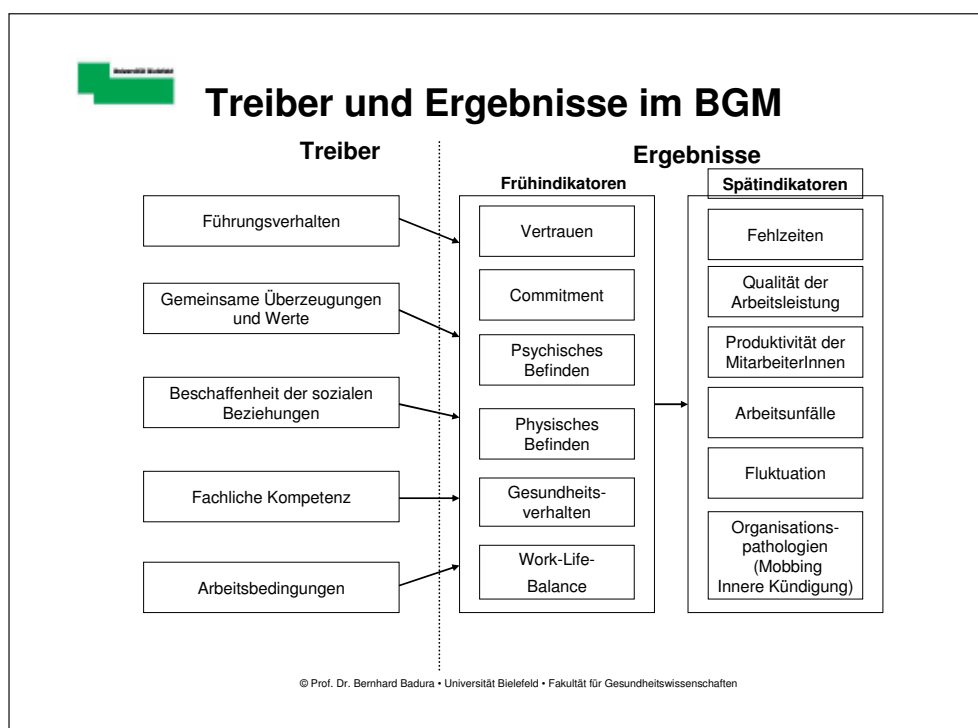
Betriebliche Gesundheitsförderung als Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze

mit **Dr. Christa Sedlatschek (Moderation)**, Geschäftsführerin der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Deutschland, **Prof. Dr. Bernhard Badura**, Universität Bielefeld, Deutschland, **Dr. Hermann Rappe**, ehemaliger Vorsitzender der IG Chemie; ehemaliger Vorsitzender der gemeinsamen Expertenkommission von Bertelsmann-Stiftung und Hans-Böckler-Stiftung »Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik«, Deutschland, **Dr. Gregor Breucker**, BKK-Bundesverband, Deutschland, **Dr. Dietmar Elsler**, Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, Spanien.

Die betriebliche Gesundheitsförderung erhalte künftig einen noch größeren Stellenwert, stellte Moderatorin Dr. Christa Sedlatschek eingangs fest. Heute gelte es, die Fragen zu klären: »Wo stehen wir mit dem betrieblichen Gesundheitsmanagement? Was passiert in den Unternehmen? Was benötigen Unternehmen, um den Anforderungen gerecht zu werden? Wie kann man die Bedeutung des Gesundheitsmanagements darstellen? Und gibt es Kennzahlen, die der Politik und den Unternehmen klarmachen: Gesundheit ist der zentrale Aspekt, wenn es um die Qualität der Arbeit, wenn es um Wirtschaftlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen geht.«

Impulsreferat von Dr. Bernhard Badura

Wie eng die Relation zwischen der Qualität der Arbeit und der Pathologie einer Organisation ist, erfuhren die Workshop-Teilnehmer von Prof. Dr. Bernhard Badura von der Universität Bielefeld. Badura und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen sich mit der Kennzahlenentwicklung für das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). Ausgangspunkt ihrer Arbeit ist die Beobachtung, dass der Krankenstand und die Arbeitsunfälle die am häufigsten



verwendeten Kennzahlen im BGM sind. Diese Kennzahlen dokumentieren jedoch lediglich unerwünschte Ereignisse. Als Frühwarnsystem zur rechtzeitigen Erkennung und zur Schadensvermeidung sind sie nicht geeignet. Außerdem liefern diese Indikatoren keine Anhaltspunkte »über betriebliche Kausalitäten zur Vermeidung arbeitsbedingter Risiken und zur Mobilisierung betrieblicher Gesundheitspotentiale«.

Der Bielefelder Wissenschaftler verfolgt dagegen einen Sozialkapitalansatz: Neben dem Sachkapital und dem Humankapital komme es darauf an, der Betrachtung »eine auf das soziale System eines Unternehmens, einer Verwaltung oder einer Dienstleistungseinrichtung bezogene Sichtweise hinzuzufügen«. Badura will also das soziale Vermögen einer Organisation sichtbar, messbar und beeinflussbar machen – und dabei eine Verknüpfung zwischen den Befragungsdaten einerseits und den betrieblichen Routinedaten andererseits herstellen. Denn die Unternehmer, so bringt es später einer der Workshop-Teilnehmer treffend auf den Punkt, wollen ›ZDF‹: Zahlen, Daten, Fakten. Unternehmen investieren nur dann in Gesundheitsmanagement, wenn sie sehen, dass die gemessenen Fakten das Betriebsergebnis beeinflussen. Und da wirken Daten aus dem eigenen Betrieb allemal überzeugender als die noch so valenten Zahlen der neuesten wissenschaftlichen Untersuchung.

Basierend auf dem Sozialkapitalansatz, haben Badura und seine Mitarbeiter im vergangenen Jahr sechs Betriebe mit rund 1.500 Beschäftigten befragt. Mittlerweile sind 1.200 Fragebogen ausgewertet. Die Ergebnisse sind beeindruckend: Die Mensch/Mensch-Schnittstelle mit den Parametern Vertrauen, gemeinsame Überzeugungen, Werte spielt eine zentrale Rolle für die Krankheit oder Gesundheit einer Organisation. Wo diese Werte Mangelware sind, kommt es zu Fehlern, Missverständnissen, Konflikten, mangelnder Leistungsfähigkeit und Krankheit. Umgekehrt gilt: Wo Mitarbeiter sich wertgeschätzt fühlen, da gibt es kein Mobbing. Und wo Vertrauen in den Vorgesetzten besteht, da gibt es kaum depressive Verstimmungen.

Weitere Ergebnisse der Untersuchung: Gemeinsame Werte und Normen wirken sich auf das Wohlbefinden aus. Und auch das Arbeitsklima ist von entscheidender Bedeutung für die Performance des Einzelnen: Je besser das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team, desto größer die persönlich empfundene Arbeitsleistung.

Wo diese Dinge fehlen, besteht eine Organisations-Pathologie – und aus der lassen sich die objektiven Krankheitsdaten eines Betriebs sogar voraussagen.

Interessanterweise tauchten bei der Untersuchung nicht nur Varianzen zwischen den einzelnen Betrieben auf, sondern auch zwischen den einzelnen Abteilungen eines Betriebs. Wie es um die Unternehmenskultur respektive die Organisationspathologie bestellt ist, muss also auf Abteilungsebene ins Auge gefasst werden. Dies bereitet den Wissenschaftlern insofern Probleme, als die üblichen Betriebsdaten gerade bei kleineren und mittleren Betrieben normalerweise auf Kostenstellenbasis vorliegen, aber nicht auf Abteilungsebene. Badura: »Hier bedarf es entsprechender Anpassungen.«

Impulsreferat von Dr. Hermann Rappe

In seinem Referat ›Zukunftsfähige betriebliche Gesundheitspolitik: Die Expertenkommission‹ stellte Dr. Hermann Rappe die Arbeit und die Ziele der Kommission vor. Die Erkenntnis des Gewerkschafters und Gesundheitsexperten zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF): »BGF steigert das Wohlbefinden, verbessert die Wettbewerbsfähigkeit, begrenzt Lohnnebenkosten usw. Wenn nur die Hälfte von dem, was wir in Sachen BGF wissen, in die Praxis umgesetzt würde, dann wäre schon der Idealzustand erreicht.«

Die Expertenkommission habe sich denn auch mit der Frage beschäftigt, wie man dies erreichen könne. Dies sei in die gemeinsame Erklärung von BDA und DGB zur ›Zukunft einer zeitgemäßen betrieblichen Gesundheitspolitik‹ eingeflossen. Besonders wichtig erschienen Rappe in diesem Zusammenhang die folgenden Aspekte:



Die Zielsetzung der Kommission

- Analyse der **Ist-Situation** (Bedarf, fördernde und hemmende Faktoren) betrieblicher Gesundheitspolitik in Deutschland
- Entwicklung eines neuen **Leitbildes** und eines neuen **Interventionstypus** betriebliche Gesundheitspolitik sowie Strategien zu ihrer Realisierung
- Ermittlung von **Entwicklungsbedarf** und -möglichkeiten
- Erarbeitung von **Handlungsempfehlungen** an:
 - die Betriebe
 - die Sozialpartner
 - den Staat
 - die Sozialleistungsträger
 - das Bildungswesen und die Wissenschaft

3.5.2007 Seite 7

Erstens: Es komme nicht auf neue Gesetze an, sondern auf die Umsetzungen bestehender Gesetze und europäischer Empfehlungen. Lippenbekenntnisse und Sonntagsreden gebe es genug. Zweitens komme es auf eine bessere Koordination der Betriebsparteien an. Die Konkurrenz der verschiedenen Akteure untereinander sei schädlich. Drittens müsse die Politik dieser Konkurrenz durch klare Rahmenbedingungen und mit einer konzertierten Aktion im (betrieblichen) Gesundheitswesen ein Ende setzen.

Was die Gewerkschaften betrifft, so biete die betriebliche Gesundheitspolitik diesen eine gute Möglichkeit für eine neue Profilierung. Den Betriebsräten sei diese Thematik jedoch nur schwer nahe zu bringen. Hier handele es sich um eine Problematik, die sich im Gegensatz zu Tarifaufinandersetzungen nicht schon morgen in Heller und Pfennig auszahle. Rappe: »Hier sehe ich als Gewerkschafter den Balken durchaus im eigenen Auge.« Man müsse künftig, so der Ex-Chef der IG-Chemie, das Thema über europäische Gremien stärken und dann die Unternehmen in den sozialen Dialog einbinden.

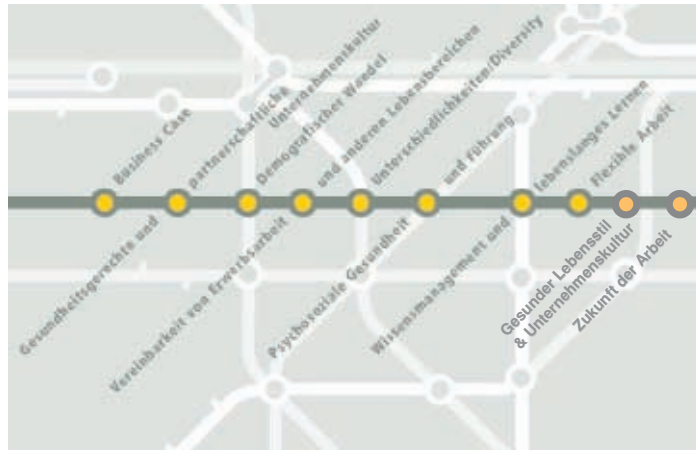
Impulsreferat von Dr. Gregor Breucker

Das Europäische Netzwerk »Enterprise for Health« (EfH) wurde als Gemeinschaftsprojekt von der Bertelsmann-Stiftung und dem Bundesverband der Betriebskrankenkassen im Januar 2001 gegründet. Präsidentin ist Rita Süßmuth. Dem EfH gehören zwanzig Unternehmen aus elf europäischen Nationen an – darunter Schwergewichte wie Shell und VW oder Mittelständler wie HILTI und MTU. Die Grundüberzeugung der EfH-Akteure: »Aktivitäten der partnerschaftlichen Unternehmenskultur und der betrieblichen Gesundheitspolitik sind Investitionen in die Zukunft eines Unternehmens. Sie sichern langfristig die Wettbewerbsfähigkeit durch den Aufbau und die Pflege eines innovativen Humanpotenzials.« (www.enterprise-for-health.org)

Daraus leitet der EfH folgende Schwerpunkte für seine Arbeit ab: Entwicklung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur, gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Gestaltung der Arbeit, Arbeitszeitgestaltung und neue Organisationsformen der Arbeit, Wissensmanagement, Entwicklung individueller Gesundheitskompetenz der Beschäftigten, gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, soziale Verantwortung von Unternehmen in Nachbarschaft und Gesellschaft, Inte-



EfH Themen - EfH Agenda - 2006



gration all dieser Aspekte in Managementsysteme und Personalführung. Das Mission-Statement der EfH lautet: »Wir sind ein Netzwerk europäischer Unternehmen, die sich sowohl der Entwicklung und Verbreitung einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur als auch einer vorbildlichen betrieblichen Gesundheitspolitik verpflichtet fühlen. Wir arbeiten zusammen, um gemeinsam Antworten auf die zukünftigen Herausforderungen der Arbeitswelt zu entwickeln und leisten damit einen Beitrag zur nachhaltigen ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklung.«

Impulsreferat von Dr. Dietmar Elsler

Der Referent erläuterte die Aktivitäten der European Agency for Safety and Health at Work (OSH). Die Agentur wurde 1996 gegründet, um Informationen im Bereich Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit zu sammeln, zu analysieren und zu verbreiten. Die Agentur sieht ihre Aufgabe darin, Arbeitsplätze sicherer, gesünder und produktiver zu machen und insbesondere eine wirksame Präventionskultur am Arbeitsplatz zu fördern. Dazu nutzt man eine Vielfalt an Kommunikationskanälen: von Online-Veröffentlichungen bis hin zur direkten Kampagne wie etwa der Europäischen Woche für Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit, in der die nationalen Kampagnenpartner der Agentur zahlreiche Aktivitäten und Veranstaltungen in ganz Europa durchführen. Elsler: »Wir konzentrieren uns jedes Jahr auf ein bestimmtes Thema. Zu den Themen der vergangenen Jahre zählten Gefahrstoffe, Unfälle, Stress und Lärm.« Mit mehr als dreißig Teilnehmerländern und etwa vier Millionen Informationsbroschüren, die in zwanzig Sprachen verteilt werden, entwickelte sich die Europäische Woche zur größten jährlichen Sensibilisierungskampagne Europas für einen gesünderen, sichereren und produktiveren Arbeitsplatz. Zu den künftigen Plänen der Agentur sagte Elsler: »Ende des Jahres realisieren wir ein neues Web-Feature in 22 Sprachen. In diesem Jahr wird es auch noch ein ›Literative Survey‹ für KMU geben. Für 2008 ist dann das Projekt ›Economic Incentives‹ geplant. Damit wollen wir gezielt die wirtschaftlichen Aspekte der betrieblichen Gesundheitsförderung als Werbung für Prävention nutzen.«



OSH and Economic Performance



Community OSH Strategy 2007-2012

- Adapt legal framework to changes and simplify it, particularly in view of SMEs
- Support SMEs in the implementation of legislation
- Motivate enterprises to go beyond minimum legal requirements

Impressum

**Tagungsbericht zur Konferenz ›Qualität der Arbeit –
Schlüssel für mehr und bessere Arbeitsplätze‹
2.–3. Mai 2007 im Konferenzzentrum des Bundes-
ministeriums für Wirtschaft und Technologie**

Herausgeber:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Referat Information, Publikation, Redaktion
53107 Bonn
Stand: November 2007

Wenn Sie Bestellungen aufgeben möchten:

Bestell-Nr. A 370
Telefon 0180 515150*
Fax 0180 5151511*
Schriftlich an Herausgeber
E-Mail info@bmas.bund.de
Internet <http://www.bmas.bund.de>

Gehörlosen/Hörgeschädigten-Service:
E-Mail info.gehoerlos@bmas.bund.de
Schreibtelefon 01805 676716*
Fax 01805 676717*
Gebärdentelefon gebaerdentelefon@sip.bmas.buergerservice-bund.de

* Kostenpflichtig. Es gilt der Preis entsprechend der Preisliste Ihres Telefonanbieters –
in der Regel 0,14 EUR/Min. aus dem deutschen Festnetz.

Konzeption und Text: Mandelkern, Management & Kommunikation
Fotos: Uwe Völkner
Gestaltung: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig
Druck: Bonifatius, Paderborn

